

Die Auswirkungen von Corporate Social Responsibility und Organisationsstolz auf Mitarbeiter im Kundenkontakt

vorgelegt von

Diplom-Betriebswirtin (FH) Miriam Katharina Rhein, M.A.

Von der Fakultät I – Geisteswissenschaften
der Technischen Universität Berlin
zur Erlangung des akademischen Grades

Doktorin der Philosophie

- Dr. phil. -

Genehmigte Dissertation

Promotionsausschuss:

Vorsitzender: Prof. Dr. Lars Blunck

Berichter: Prof. Dr. Ulf Schrader

Berichter: Prof. Dr. Matthias H. J. Gouthier

Tag der wissenschaftlichen Aussprache: 02.11.2012

Berlin 2012

D83

Vorwort

Die vorliegende Dissertation wurde von der Fakultät I – Geisteswissenschaften der Technischen Universität Berlin angenommen.

Die Dissertation ist im Rahmen des Teilprojekts „Dynamik von Produzentenstolz“ des Verbundvorhabens „PRIDE“, das aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und aus dem Europäischen Sozialfond der Europäischen Union gefördert wurde (Förderkennzeichen: 01FB08036), entstanden.

Während der Anfertigung der Dissertation wurde ich von verschiedenen Personen unterstützt, die wesentlich zum Erfolg der Arbeit beigetragen haben und denen ich an dieser Stelle herzlich danken möchte.

Mein besonderer Dank gilt meinen beiden akademischen Lehrern und Doktorvätern Prof. Dr. Ulf Schrader, Leiter des Fachgebiets Arbeitslehre/ Ökonomie und Nachhaltiger Konsum an der TU Berlin, und Prof. Dr. Matthias H. J. Gouthier, Leiter des Lehrstuhls für Dienstleistungsmarketing an der EBS Business School. Durch die wertvollen Gespräche, die Unterstützung zur Teilnahme an nationalen sowie internationalen Konferenzen sowie die Ermutigung zur Anfertigung von Publikationen wurde der Fortschritt meiner Arbeit maßgeblich vorangetrieben.

Zu großem Dank bin ich auch meinen Freundinnen Dr. Annekathrin Entzian und Jana Lenz verpflichtet. Ihre Unterstützung und Ermutigungen, vor allem in schwierigen Promotionsphasen, haben mir viel Kraft gegeben. Ein herzlicher Dank gilt auch meinem Freund Tobias Krämer, der die Arbeit gelesen und kommentiert hat.

Vor allem aber möchte ich mich bei meiner Familie bedanken: bei meinen Schwestern Stefanie Rhein und Helen Rhein, die mir nicht nur mit Rat und Tat sondern auch mit ihrem unverbesserlichen Humor zur Seite standen; bei meinem Lebensgefährten Matthias Diehl, der mir sowohl in einfachen als auch schweren Zeiten der Promotion Unterstützung, Verständnis und neuen Antrieb gegeben hat; und schließlich bei meinen Eltern Doris und Dr. Thomas Rhein, die einfach immer für mich da waren und immer an mich geglaubt haben. Ihnen ist diese Arbeit gewidmet.

Miriam Rhein

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe. Alle Ausführungen, die anderen veröffentlichten oder nicht veröffentlichten Schriften wörtlich oder sinngemäß entnommen wurden, habe ich kenntlich gemacht.

Die Arbeit hat in gleicher oder ähnlicher Fassung noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen.

Ort, Datum

Unterschrift

Zusammenfassung

Corporate Social Responsibility (CSR) leistet nicht nur einen Beitrag zum Wohle verschiedener Stakeholdergruppen, sondern kann sich über die Wahrnehmungen der Mitarbeiter positiv auf den Unternehmenserfolg auswirken. Es kann angenommen werden, dass eine von den Mitarbeitern als glaubwürdig wahrgenommene CSR das Potenzial besitzt, kurzfristige, äußerst intensive positive emotionale sowie längerfristig anhaltende einstellungsbezogene Reaktionen hervorzurufen und dadurch relevante Verhaltensweisen zu fördern. Von besonderem Interesse erscheint in diesem Zusammenhang das Konstrukt des Organisationsstolzes, da diesem zum einen vonseiten der Wissenschaft und Praxis ein enormes Potenzial zugeschrieben wird. So definieren einige Branchenführer, wie bspw. die Luxushotelkette Ritz-Carlton, den Stolz ihrer Mitarbeiter explizit als Grundwert des Unternehmens (der zentrale Servicewert von Ritz-Carlton lautet: „Ich bin stolz darauf, Ritz-Carlton zu sein“). Zum anderen ist dieses Konstrukt noch vergleichsweise wenig erforscht, da der Organisationsstolz bislang weder in einem ganzheitlichen Konzept strukturiert erfasst noch empirisch überprüft wurde. Demnach konzentrieren sich einige Studien auf die Beschreibung des Organisationsstolzes als Positivemotion. Gleichmaßen finden sich Studien, die den Stolz der Mitarbeiter primär als Einstellung charakterisieren. Eine zentrale Forschungslücke, die mit der vorliegenden Arbeit geschlossen werden soll, bezieht sich auf die Auswirkungen von CSR auf den emotionalen und einstellungsbezogenen Organisationsstolz der Mitarbeiter im Kundenkontakt und die damit verbundenen Verhaltensweisen. So kann der durch die CSR ausgelöste Organisationsstolz bei Mitarbeitern im Kundenkontakt zu einer geringeren Wechselabsicht beitragen. Je länger Mitarbeiter im Kundenkontakt einem Unternehmen angehören, desto stärker und intensiver können sie persönliche Geschäftsbeziehungen zu den Kunden aufbauen und diese besser zufrieden stellen. Eine gesteigerte Kundenzufriedenheit und die Schaffung von dauerhaften Geschäftsbeziehungen sind gerade in Zeiten eines intensiven Wettbewerbs wichtige Voraussetzungen zur Sicherstellung eines langfristigen Unternehmenserfolgs. Die beschriebenen Wirkbeziehungen werden im Rahmen einer Online-Panel-Befragung von 733 Mitarbeitern im Kundenkontakt mit Hilfe der Strukturgleichungsmodellierung überprüft und damit wichtige Erkenntnisse über die Zusammenhänge im Zeitverlauf generiert. Es wird aufgezeigt werden, dass die CSR direkte positive Auswirkungen auf den emotionalen Organisationsstolz von Mitarbeitern hat. Zudem belegen die Ergebnisse, dass sich durch die CSR verursachte kurzfristige Erfahrungen des emotionalen Organisationsstolzes zu einem beständigeren einstellungsbezogenen Organisationsstolz entwickeln und dass sich die beiden Stolzformen in einer Steigerung der Kundenbedienung sowie einer Reduzierung der Wechselabsicht bei den Mitarbeitern im Kundenkontakt ausdrücken. Schließlich werden Limitationen und Management- sowie Forschungsimplicationen aufgezeigt.

Abstract

Corporate Social Responsibility (CSR) not only makes an important contribution to the welfare of different stakeholder groups. Thanks to employee perceptions, CSR can also exert a positive effect on corporate success, as employee perceptions of CSR can trigger positive emotional, attitudinal, and behavioral responses. Employee organizational pride seems to be of considerable interest in this context, with both theory and practice attributing great potential to the concept. Several industry leaders, such as the luxury hotel chain Ritz-Carlton, define their employees' organizational pride explicitly as a fundamental value of the company. For instance, the central service value of Ritz-Carlton is as follows: "I am proud to be Ritz-Carlton". Nonetheless, there has been little research on this concept, and organizational pride has been neither defined in a structured manner nor tested empirically. According to several studies, pride is characterized predominantly as a positive emotion. Additionally, there is a second research stream, which defines organizational pride as an attitude. The intention of this doctoral thesis is to close the research gap with respect to the consequences of CSR on both emotional and attitudinal organizational pride and positive employee behavior. Organizational pride that is triggered by CSR negatively affects employee fluctuation behaviors. The longer customer contact employees remain with their company, the better and more intensively they can develop personal relationships and thus create customer satisfaction. Especially given the current intensely competitive environment, companies are compelled to concentrate on customer satisfaction and long-term customer relationships as a major source of profitability and growth. The hypothesized relationships are tested in an online-panel-study of 733 customer contact employees, using structural equation modeling. The research yields important dynamic insights into the postulated relationships. It is demonstrated that CSR has a direct and positive influence on emotional organizational pride. Furthermore, the results indicate that short-termed experiences of emotional organizational pride, triggered by CSR, can evolve into relatively stable attitudinal organizational pride. In addition, both types of organizational pride positively influence employee commitment towards customers and contribute negatively to employee turnover intention. Finally, both the limitations of the study, as well the implications for further research and for management practice, are identified.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	v
Abbildungsverzeichnis	ix
Tabellenverzeichnis.....	x
Abkürzungsverzeichnis	xi
1 Einleitung.....	1
1.1 Die Bedeutung von Corporate Social Responsibility und Organisationsstolz bei Mitarbeitern im Kundenkontakt zur Sicherung des langfristigen Unternehmenserfolgs.....	1
1.2 Gang der Untersuchung	5
2 Mitarbeiter im Kundenkontakt.....	9
2.1 Theoretische Grundlagen zu den Mitarbeitern im Kundenkontakt.....	9
2.1.1 Definition Mitarbeiter im Kundenkontakt.....	9
2.1.2 Rollenspezifische Merkmale der Mitarbeiter im Kundenkontakt und ihre Konsequenzen.	12
2.1.3 Relevanz der Mitarbeiter im Kundenkontakt und Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenzufriedenheit	16
2.2 Value Profit Chain und die Bedeutung der Mitarbeiter im Kundenkontakt.....	18
2.2.1 Grundmodell der Value Profit Chain	19
2.2.2 Kundenorientierung und Mitarbeiterbindung als Voraussetzungen für den Unternehmenserfolg.....	22
2.3 Kritische Beurteilung der Mitarbeiterorientierung und Mitarbeiterzufriedenheit als Ausgangspunkte der Value Profit Chain.....	25
3 Organisationsstolz von Mitarbeitern im Kundenkontakt.....	28
3.1 Emotionaler Organisationsstolz	28
3.1.1 Theoretischer Zugang zu Emotionen	28
3.1.1.1 Terminologischer Zugang zu Emotionen	28
3.1.1.2 Abgrenzung der Emotion von verwandten Konstrukten	32
3.1.2 Theoretischer Zugang zum emotionalen Organisationsstolz	33
3.1.2.1 Terminologischer Zugang zur Stolzemotion	34
3.1.2.2 Terminologischer Zugang zum emotionalen Organisationsstolz von Mitarbeitern ..	37
3.1.3 Abgrenzung des emotionalen Organisationsstolzes von weiteren positiven Emotionen im organisationalen Kontext	40
3.1.3.1 Freude.....	40
3.1.3.2 Glück	41
3.2 Einstellungsbezogener Organisationsstolz	42

3.2.1	Theoretischer Zugang zu Einstellungen	42
3.2.1.1	Terminologischer Zugang zu Einstellungen	43
3.2.1.2	Abgrenzung von Einstellungen und Emotionen	47
3.2.2	Theoretischer Zugang zum einstellungsbezogenen Organisationsstolz	48
3.2.2.1	Terminologischer Zugang zur Stolzeinstellung	49
3.2.2.2	Terminologischer Zugang zum einstellungsbezogenen Organisationsstolz	51
3.2.3	Abgrenzung des einstellungsbezogenen Organisationsstolzes von weiteren Einstellungen im organisationalen Kontext	53
3.2.3.1	Mitarbeiterzufriedenheit	54
3.2.3.2	Organisationales Commitment	56
3.3	Zusammenhang zwischen dem emotionalen Organisationsstolz und dem einstellungsbezogenen Organisationsstolz	59
3.4	Auslöser des Organisationsstolzes von Mitarbeitern.....	60
4	<i>Corporate Social Responsibility und Mitarbeiter.....</i>	64
4.1	Grundlagen zum Verständnis von Corporate Social Responsibility	64
4.1.1	Ursprung und Entwicklung	64
4.1.2	Systematisierung und Begriffsbestimmung von Corporate Social Responsibility	67
4.1.3	Abgrenzung der Corporate Social Responsibility von verwandten Konzepten.....	72
4.1.3.1	Sustainable Development	73
4.1.3.2	Corporate Citizenship	74
4.1.3.3	Corporate Governance	76
4.1.4	Theoretische Begründung von Corporate Social Responsibility mittels des Stakeholder- Ansatzes	77
4.2	Effekte von Corporate Social Responsibility auf Mitarbeiter	81
4.2.1	Mitarbeiter als Anspruchsteller und Begutachter der Corporate Social Responsibility	81
4.2.2	Mitarbeitereffekte im Rahmen der Erfolgswirkungen von Corporate Social Responsibility	84
4.2.3	Organisationsstolz der Mitarbeiter als unerforschter Effekt der Corporate Social Responsibility.....	88
5	<i>Untersuchungsmodell zu Corporate Social Responsibility und Organisationsstolz</i>	90
5.1	Affective Events Theory als theoretisches Rahmenkonzept.....	90
5.1.1	Entstehung der Affective Events Theory	90
5.1.2	Wirkmodell der Affective Events Theory	91
5.2	Ausrichtung und Modifizierung der Affective Events Theory zur Herleitung des theoretisch-konzeptionellen Wirkmodells	95
5.2.1	Überblick über das theoretisch-konzeptionelle Wirkmodell	95
5.2.2	Inhalte des theoretisch-konzeptionellen Wirkmodells	97

5.2.2.1	Corporate Social Responsibility als stolzbezogene Determinante der Organisation	97
5.2.2.2	Stolzbezogene Ereignisse der Corporate Social Responsibility	99
5.2.2.3	Stolzbezogene Persönlichkeitsdispositionen	100
5.2.2.4	Affektiv getriebene Verhaltensweisen der Mitarbeiter	102
5.2.2.5	Bewertungsgetriebene Verhaltensweisen der Mitarbeiter	103
5.3	Untersuchungsmodell, Hypothesensystem und Operationalisierung der Konstrukte.....	104
5.3.1	Statisches Untersuchungsmodell der Arbeit	105
5.3.2	Dynamisches Untersuchungsmodell der Arbeit	108
5.3.3	Formulierung der Hypothesen	110
5.3.4	Identifikation und Formulierung der Items zur Messung der Konstrukte	112
5.3.4.1	Corporate Social Responsibility Ereignisse als Treiber des emotionalen Organisationsstolzes	113
5.3.4.2	Emotionaler Organisationsstolz als positive Mitarbeiteremotion	114
5.3.4.3	Einstellungsbezogener Organisationsstolz als positive MitarbeiterEinstellung	115
5.3.4.4	Commitment to Customer Service als affektiv getriebene Verhaltensweise	116
5.3.4.5	Wechselabsicht als bewertungsgetriebene Verhaltensintention	117
6	Empirische Überprüfung des Untersuchungsmodells	118
6.1	Planung der empirischen Vorgehensweise	118
6.1.1	Festlegung des Untersuchungsdesigns	119
6.1.2	Festlegung des Durchführenden	122
6.1.3	Festlegung der Datenerhebungsmethode	122
6.1.4	Stichprobenauswahl	124
6.1.5	Gestaltung des Erhebungsinstruments	126
6.2	Datenerhebung und Datenübertragung.....	129
6.3	Ergebnisse der empirischen Erhebung.....	130
6.3.1	Deskriptive Auswertung	130
6.3.2	Ergebnisse der Strukturgleichungsanalyse	132
6.3.2.1	Methodische Grundlagen zur Strukturgleichungsanalyse	133
6.3.2.1.1	Herleiten der Messmodelle	134
6.3.2.1.2	Strukturgleichungsmodellierung	137
6.3.2.2	Schätzung von Strukturgleichungsmodellen mit dem Analysis of Moment Structures (AMOS) Ansatz.....	139
6.3.2.2.1	Gütebeurteilung der Messmodelle mit AMOS	141
6.3.2.2.2	Evaluation des Gesamtmodells auf Strukturmodellebene und Prüfung des Hypothesensystems mit AMOS.....	144
6.3.2.3	Gütebeurteilung des Untersuchungsmodells	147
6.3.2.3.1	Schätzung der Messmodelle	148
6.3.2.3.2	Schätzung des Strukturmodells und Prüfung des Hypothesensystems	153
6.3.2.4	Interpretation der zentralen Schätzergebnisse	158

6.4	Limitationen der empirischen Überprüfung	162
7	<i>Handlungsempfehlungen aus den Ergebnissen der empirischen Untersuchung...</i>	<i>164</i>
7.1	Handlungsempfehlungen für die Unternehmenspraxis.....	164
7.1.1	Implikationen zu den Corporate Social Responsibility Ereignissen.....	164
7.1.2	Sensibilisierung des Managements für das Thema Organisationsstolz	166
7.1.3	Implementierung des Organisationsstolzes in die Unternehmenskultur	168
7.2	Handlungsempfehlungen für die Wissenschaft.....	172
7.2.1	Empirische Erweiterung des Untersuchungsmodells	172
7.2.2	Erweiterung des emotionalen und einstellungsbezogenen Organisationsstolzes um weitere positive Stolzarten.....	174
7.2.3	Berücksichtigung der negativen Aspekte des Organisationsstolzes	175
7.2.4	Erweiterung der Longitudinalstudie	177
7.2.5	Berücksichtigung kontextbezogener Einflussvariablen.....	178
7.2.5.1	Geschlechtsspezifische Unterschiede	178
7.2.5.2	Organisationale Variablen	180
7.2.5.3	Kulturelle Unterschiede	181
8	<i>Fazit</i>	<i>184</i>
	<i>Anhangsverzeichnis</i>	<i>191</i>
	<i>Anhang</i>	<i>192</i>
	<i>Literaturverzeichnis</i>	<i>199</i>

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Schritte des Marktforschungsprozesses	6
Abbildung 2: Aufbau der Arbeit.....	8
Abbildung 3: Kundenkontaktarbeit als Teilbereich der Dienstleistungsarbeit	11
Abbildung 4: Schnittstellen von Mitarbeitern im Kundenkontakt.....	13
Abbildung 5: Rollenkonflikte bei Mitarbeitern im Kundenkontakt	16
Abbildung 6: Magisches Dreieck zur Bedeutung der Mitarbeiter im Kundenkontakt	18
Abbildung 7: Die Value Profit Chain	21
Abbildung 8: Das Konstrukt des emotionalen Organisationsstolzes als positiv empfundene externe Attributionsemotion.....	38
Abbildung 9: Wirkzusammenhang der Einstellungskomponenten	45
Abbildung 10: Zusammenhang zwischen dem emotionalen Organisationsstolz und dem einstellungsbezogenen Organisationsstolz.....	60
Abbildung 11: Das 4 Ebenen Modell der Corporate Social Responsibility.....	68
Abbildung 12: Corporate Social Responsibility im Kontext verwandter Konzepte	72
Abbildung 13: Stakeholdergruppen eines Unternehmens.....	78
Abbildung 14: Die Affective Events Theory AET.....	92
Abbildung 15: Wirkmodell zur Zusammenführung von Corporate Social Responsibility und Organisationsstolz auf Basis der Affective Events Theory	97
Abbildung 16: Statisches Untersuchungsmodell der Arbeit	105
Abbildung 17: Dynamisches Untersuchungsmodell der Arbeit	109
Abbildung 18: Untersuchungsmodell mit Hypothesen.....	112
Abbildung 19: Schritte bei der empirischen Vorgehensweise.....	118
Abbildung 20: Vorgehensweise bei der Gestaltung eines Fragebogens.....	127
Abbildung 21: Ausbildungsgrade der befragten Mitarbeiter in Prozent	131
Abbildung 22: Vollständiges Strukturgleichungsmodell.....	137
Abbildung 23: Ergebnisse der Stärke und Signifikanzen der Pfadkoeffizienten sowie der Bestimmtheitsmaße für das Strukturmodell.....	155

Tabellenverzeichnis

<i>Tabelle 1: Anforderungen an die Mitarbeiter im Kundenkontakt</i>	<i>14</i>
<i>Tabelle 2: Emotionskomponenten und ihre Funktionen im Überblick</i>	<i>30</i>
<i>Tabelle 3: Gegenüberstellung der Eigenschaften von Emotionen und verwandten Konstrukten</i>	<i>32</i>
<i>Tabelle 4: Arten von Attributionsemotionen</i>	<i>36</i>
<i>Tabelle 5: Bedeutende Mitarbeiterereinstellungen im Unternehmenskontext.....</i>	<i>58</i>
<i>Tabelle 6: Relevante Corporate Social Responsibility Handlungsfelder aus Mitarbeitersicht.....</i>	<i>82</i>
<i>Tabelle 7: Erfolgswirkungen der Corporate Social Responsibility auf Mitarbeiterebene</i>	<i>87</i>
<i>Tabelle 8: Items zur Messung des Konstrukts „Corporate Social Responsibility Ereignisse“</i>	<i>114</i>
<i>Tabelle 9: Items zur Messung des Konstrukts „emotionaler Organisationsstolz“</i>	<i>115</i>
<i>Tabelle 10: Items zur Messung des Konstrukts „einstellungsbezogener Organisationsstolz“</i>	<i>116</i>
<i>Tabelle 11: Items zur Messung des Konstrukts „Commitment to Customer Service“</i>	<i>117</i>
<i>Tabelle 12: Items zur Messung des Konstrukts „Wechselabsicht“</i>	<i>117</i>
<i>Tabelle 13: Mögliche Arten von Untersuchungsdesigns.....</i>	<i>121</i>
<i>Tabelle 14: Branchenzugehörigkeit der befragten Mitarbeiter im Kundenkontakt</i>	<i>132</i>
<i>Tabelle 15: Gütekriterien und Anforderungen zur Reliabilitäts- und Validitätsprüfung der Messmodelle</i>	<i>142</i>
<i>Tabelle 16: Gütekriterien und Anforderungen zur Prüfung des Gesamtmodells und des Hypothesensystems</i>	<i>147</i>
<i>Tabelle 17: Eigenschaften der Messmodelle für das Konstrukt „CSR-Ereignisse“</i>	<i>149</i>
<i>Tabelle 18: Eigenschaften der Messmodelle für das Konstrukt „emotionaler Organisationsstolz“</i>	<i>150</i>
<i>Tabelle 19: Eigenschaften der Messmodelle für das Konstrukt „einstellungsbezogener Organisationsstolz“</i>	<i>151</i>
<i>Tabelle 20: Eigenschaften der Messmodelle für das Konstrukt „Commitment to Customer Service“</i>	<i>151</i>
<i>Tabelle 21: Eigenschaften der Messmodelle für das Konstrukt „Wechselabsicht“</i>	<i>152</i>
<i>Tabelle 22: Eigenschaften des Gesamtmodells auf Messmodellebene.....</i>	<i>153</i>
<i>Tabelle 23: Eigenschaften des Gesamtmodells auf Strukturmodellebene</i>	<i>154</i>
<i>Tabelle 24: Übersicht über die Annahme der Hypothesen</i>	<i>158</i>
<i>Tabelle 25: Überblick über die verschiedenen positiven Stolzverständnisse</i>	<i>175</i>
<i>Tabelle 26: Merkmale des Kollektivismus und des Individualismus.....</i>	<i>182</i>

Abkürzungsverzeichnis

AET	Affective Events Theory
AGFI	Adjusted Goodness of Fit-Index
AMOS	Analysis of Moment Structures
BMAS	Bundesministerium für Arbeit und Soziales
BMZ	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
CBSR	Canadian Business for Social Responsibility
CC	Corporate Citizenship
CCS	Commitment to Customer Service
CEO	Chief Executive Officer
CFI	Comparative-Fit-Index
CG	Corporate Governance
CMIN/DF	Chi-Quadrat/Anzahl der Freiheitsgrade
CSR	Corporate Social Responsibility
DEV	Durchschnittlich extrahierte Varianz
EFA	Explorative Faktorenanalyse
EFQM	European Foundation for Quality Management
ESOMAR	Europeam Society for Opinion and Market Research
GRI	Global Reporting Initiative
ILO	Internationale Arbeitsorganisationen
ISO	Internationale Normierungsorganisation
KFA	Konfirmatorische Faktorenanalyse
KOM	Europäische Kommission
KRI	Kenexa Research Institute
LISREL	Linear Structural Relationships
ML	Maximum Likelihood
NA	Negative Affektivität

OCB	Organizational Citizenship Behavior
PA	Positive Affektivität
PANAS	Positive and Negative Affect Schedule
PLS	Partial Least Squares
P & G	Proctor & Gamble
R ²	Bestimmtheitsmaß
RMSEA	Root Mean Square Error of Approximation
SGA	Strukturgleichungsanalyse
SGM	Strukturgleichungsmodell
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
T1	Zeitpunkt 1
T2	Zeitpunkt 2
TLI	Tucker-Lewis-Index
VAF	Variance Accounted For

1 Einleitung

1.1 Die Bedeutung von Corporate Social Responsibility und Organisationsstolz bei Mitarbeitern im Kundenkontakt zur Sicherung des langfristigen Unternehmenserfolgs

Für die Sicherung des zukünftigen Erfolgs sind Unternehmen in verstärkter Weise bestrebt, eine kontinuierliche Zufriedenheit und Bindung ihrer Kunden zu erzielen, um somit die Vorteile langfristiger Kundenbeziehungen nutzen zu können (Reichheld & Teal, 1996; Verhoef, 2003, S. 30). Da die Interaktionsarbeit mit den Kunden einen erheblichen Anteil der Arbeitstätigkeit der Mitarbeiter im Kundenkontakt ausmacht (Stock & Hoyer, 2005), nehmen diese Mitarbeiter für den Aufbau und Erhalt von andauernden Kundenbeziehungen eine wesentliche Rolle ein (Heskett, Sasser, & Schlesinger, 2003; Schneider & White, 2004). Denn während der Interaktion beeinflussen Mitarbeiter im Kundenkontakt nicht nur das Bild, das sich die Kunden von einem Unternehmen machen, sie repräsentieren zudem seine Produkte bzw. Leistungen (Nerdinger, 1994, S. 258 f.). Die Mitarbeiter im Kundenkontakt können darüber hinaus als Markenvertreter eines Unternehmens angesehen werden (Lovelock & Wirtz, 2010). Durch ein kundenorientiertes Verhalten, das sich durch ein hohes Maß an Aufmerksamkeit und Einsatzwillen zur Hilfestellung gegenüber dem Kunden auszeichnet (Coenen, 2008a, S. 510), können die Mitarbeiter im Kundenkontakt außerdem erheblichen Einfluss auf die Qualitätswahrnehmungen der Kunden nehmen (Schmitz, 2004, S. 15) und somit zu der langfristigen Kundenzufriedenheit und -bindung beitragen (Arnett, Laverie, & McLane, 2002, S. 88; Weaver, 1994, S. 112). Damit das kundenorientierte Verhalten von Mitarbeitern im Kundenkontakt zu lang anhaltenden Kundenbeziehungen führen kann, ist es notwendig, dass auch die Mitarbeiter ihrem Unternehmen über einen langen Zeitraum angehören. Eine hohe Fluktuation kann sich daher vor allem bei Mitarbeitern im Kundenkontakt negativ auf die Kundenzufriedenheit und ihre Bindung an das Unternehmen auswirken (Reichheld, 1993).

In Konsequenz stellen die Sicherung der kundenorientierten Verhaltensweisen der Mitarbeiter im Kundenkontakt sowie die Bindung dieser Mitarbeiter an das Unternehmen zentrale Herausforderungen für Unternehmen dar.

Dass sich der Umgang mit diesen Herausforderungen, bspw. mit der Mitarbeiterbindung, als schwierig erweist, zeigen Ergebnisse aus der Unternehmensrealität. So ergab eine repräsentative Befragung von 500 Arbeitnehmern in 2009 des US-Forschungsinstituts Gallup, dass sich lediglich 11 % der deutschen Befragten an ihren Arbeitgeber gebunden fühlten. Demgegenüber wiesen 66 % eine lediglich geringe Bindung auf. Die restlichen 23 % gaben an, überhaupt keine Bindung zu verspüren und innerlich bereits gekündigt zu haben. Die aus der geringen Mitarbeiterbindung entste-

henden volkswirtschaftlichen Gesamteinbußen werden in dieser Untersuchung auf eine Summe zwischen 92,3 und 121,5 Milliarden Euro geschätzt (Gallup, 2010).

Ein Konzept, dem seit einigen Jahren ein hohes Potenzial zum Umgang mit diesen Anforderungen zugeschrieben wird, stellt der Organisationsstolz der Mitarbeiter im Kundenkontakt dar (Appleberg, 2005; Gouthier & Rhein, 2011; Katzenbach & Santamaria, 1999). Da Empfindungen des Organisationsstolzes bei Mitarbeitern vor allem mit leistungsmotivierenden Effekten verbunden sind (Gouthier & Rhein, 2011), gibt es bereits einige Unternehmen, die einen Großteil ihres Unternehmenserfolgs dem Organisationsstolz ihrer Mitarbeiter zuschreiben (Katzenbach & Santamaria, 1999). Zu diesen zählen bspw. Wal-Mart, Microsoft, Southwest Airlines (Appleberg, 2005, S. 3).

Erstaunlicherweise ist das Konzept des Organisationsstolzes empirisch noch weitestgehend unerforscht. Somit trifft die Aussage von Lea und Webley (1997) bezüglich des Stolzes von Mitarbeitern im Allgemeinen immer noch zu: „Pride is a neglected, and potentially important, factor in economic behaviour” (S. 324). Einige Studien verstehen den Organisationsstolz der Mitarbeiter im Sinne eines emotionalen Organisationsstolzes und damit als kurzfristige, aber äußerst intensive affektive Reaktion auf einen bestimmten Leistungserfolg der Organisation (Appleberg, 2005, S. 35). In anderen Studien dagegen wird der Organisationsstolz der Mitarbeiter auch im Sinne eines einstellungsbezogenen Organisationsstolzes charakterisiert und somit als länger anhaltende Gesamtbewertung des Status der anzugehörenden Organisation (CHA, 2004; Lea & Webley, 1997).

Erst wenige Studien haben diese beiden Verständnisse des Organisationsstolzes in einem ganzheitlichen Konzept abgebildet (Gouthier & Rhein, 2011). Über die Verbindung dieser beiden Konstrukte wird angenommen, dass sich vermehrte kurzfristige Erfahrungen des emotionalen Organisationsstolzes über die Zeit hinweg zu einem beständigen einstellungsbezogenen Organisationsstolz entwickeln können (siehe ähnlich Frese, 1990, S. 292).

Gemäß dem rudimentären Forschungsstand gibt es bis dato auch nur wenig fundierte Erkenntnisse über maßgebliche Treiber und Wirkeffekte des Organisationsstolzes. Auch die Beständigkeit des Konstrukts im Zeitverlauf wurde bisher kaum untersucht. Es kann jedoch davon ausgegangen werden, dass ein emotionaler und einstellungsbezogener Organisationsstolz vor allem dann entsteht, wenn Mitarbeiter das Gefühl haben, dass ihr Unternehmen eine verantwortungsvolle und ehrliche Umgangsweise mit der eigenen Belegschaft und seinen weiteren Anspruchsgruppen pflegt (Jones, 1995). Mitarbeiterreaktionen auf der Emotions- und Einstellungsebene sind daher vor allem in Bezug auf die Wahrnehmung der Corporate Social Responsibility (CSR) und damit auf die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen zu erwarten (Rupp, Ganapathi, Aguilera, & Williams, 2006, S. 539). Dass bspw. ein konkreter Zusammenhang zwischen dem Organisationsstolz und der wahrgenommenen gesellschaftlichen Verantwortung gegen-

über den Mitarbeitern eines Unternehmens besteht, konnte im Rahmen einer Befragung von 1158 Mitarbeitern durch das Unternehmen CHA (2004) bestätigt werden: „The most important factor in feeling pride in an employer is not having great products, or being a big name, or a go-ahead brand. It is having a reputation for treating staff well” (S. 3).

Somit kann angenommen werden, dass die CSR-Maßnahmen gegenüber den Mitarbeitern für die Entstehung und Aufrechterhaltung des Organisationsstolzes einen maßgeblichen Treiber darstellen.

Neben der Identifizierung der CSR-Maßnahmen als Treiber des Organisationsstolzes scheint es für Unternehmen zudem von Interesse zu sein, ob Wirkeffekte mit einem gesteigerten Organisationsstolz im Hinblick auf die zuvor angesprochenen kundenorientierten Verhaltensweisen der Mitarbeiter sowie deren Bindung an das Unternehmen zu erwarten sind.

Vor diesem Hintergrund ist es hilfreich, ein kausales Wirkmodell zu entwickeln, in dem zum einen die Auswirkungen der CSR auf den Organisationsstolz abgebildet und zum anderen die positiven Wirkeffekte des Organisationsstolzes auf wichtige Verhaltensweisen der Mitarbeiter im Kundenkontakt erfasst sind. Dieses Wirkmodell gilt es dann in einem weiteren Schritt empirisch zu überprüfen. Hierfür wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit die Affective Events Theory (Weiss & Cropanzano, 1996) herangezogen. Es handelt sich dabei um ein ganzheitliches Modell, in dem sowohl die Treiber von Emotionen und Einstellungen, der Zusammenhang von Emotionen und Einstellungen sowie die daraus resultierenden positiven Auswirkungen abgebildet werden. Ausgehend von bestimmten Arbeitsdeterminanten wird das Auftreten bestimmter Arbeitsereignisse stimuliert. Diese Arbeitsereignisse haben das Potenzial, sowohl negative als auch positive Emotionen auszulösen. Das Auftreten von Emotionen bei der Arbeit wird von der Persönlichkeitsdisposition des Mitarbeiters beeinflusst. Neben den Arbeitsdeterminanten wirken insbesondere die Arbeitsemotionen direkt auf die Arbeitseinstellungen der Mitarbeiter. Ein wesentliches Kernelement der AET ist die konkrete Unterscheidung der Wirkeffekte von Emotionen und Einstellungen der Mitarbeiter. So lassen sich die Auswirkungen der Mitarbeiteremotionen als affektiv getriebene Verhaltensweisen und die der MitarbeiterEinstellungen als kognitiv getriebene Verhaltensweisen charakterisieren.

Während die AET keine Fokussierung auf eine konkrete Emotion oder Einstellung sowie deren Treiber und Auswirkungen vornimmt, erfolgt im Rahmen dieser Arbeit eine Konzentration auf den emotionalen und einstellungsbezogenen Organisationsstolz.

Vor dem geschilderten Hintergrund ist das Ziel der Arbeit, eine Wirkkette ausgehend von der CSR des Unternehmens auf den emotionalen und einstellungsbezogenen Organisationsstolz hin zu den Verhaltensweisen der Mitarbeiter im Kundenkontakt zu entwickeln und diese empirisch zu überprüfen. Die Erzielung des Erkenntnisgewinns im Rahmen dieser Arbeit wird dabei in mehreren Schritten erreicht. Erstens erfolgt das

theoretisch-konzeptionelle Herleiten des emotionalen sowie des einstellungsbezogenen Organisationsstolzes als eigenständige Konstrukte. Zweitens wird eine theoriebasierte Argumentation der CSR als möglicher Treiber des Organisationsstolzes durchgeführt. Drittens werden der emotionale und einstellungsbezogene Organisationsstolz und die CSR nicht isoliert betrachtet, sondern in den organisationalen Kontext integriert und ein adäquates Wirkmodell entwickelt. Viertens werden im Anschluss daran die entsprechenden Konstrukte definiert und operationalisiert, um anschließend die Wirkbeziehungen des entwickelten Untersuchungsmodells empirisch überprüfen zu können. Die empirische Studie zielt auf die Befragung von Mitarbeitern im Kundenkontakt zu den Inhalten, Treibern und positiven Auswirkungen des Organisationsstolzes ab.

Damit die Zielsetzung der Arbeit erreicht werden kann, gilt es, entsprechende Teilziele zu formulieren, mit Hilfe derer die Forschungsfragen der vorliegenden Arbeit determiniert werden können.

Wie bereits aufgeführt, lassen sich über den Organisationsstolz nur wenige empirisch gestützte Aussagen treffen. Dementsprechend existieren keine fundierten Erkenntnisse - weder bezüglich des Begriffsverständnisses im Hinblick auf den emotionalen und einstellungsbezogenen Organisationsstolz noch auf den Zusammenhang dieser beiden Arten des Organisationsstolzes. Des Weiteren kann auf keine substanziellen Ergebnisse im Hinblick auf den Zusammenhang zwischen der CSR eines Unternehmens und dem Organisationsstolz der Mitarbeiter im Kundenkontakt zurückgegriffen werden. Somit besteht die erste Zielsetzung darin, einerseits Arbeitsdefinitionen für den emotionalen und einstellungsbezogenen Organisationsstolz sowie die CSR eines Unternehmens abzuleiten. Andererseits sollen die drei Konzepte in einen Zusammenhang gebracht werden. Damit lässt sich Forschungsfrage 1 folgendermaßen definieren:

1. *Wie lassen sich der Organisationsstolz von Mitarbeitern im Kundenkontakt und die Corporate Social Responsibility (CSR) von Unternehmen definieren und zusammenführen?*

Aus Unternehmenssicht ist es nicht nur von Relevanz zu erfahren, wie sich die verschiedenen Konstrukte definieren und in einen Kontext bringen lassen, sondern zudem, welche Wirkeffekte durch die CSR und den Organisationsstolz im Hinblick auf die Verhaltensweisen der Mitarbeiter im Kundenkontakt erzielt werden können. Diese Zusammenhänge gilt es, in einem Wirk- bzw. Untersuchungsmodell darzustellen. Dementsprechend liegt das zweite Teilziel der Arbeit darin, eine Wirkkette von der CSR eines Unternehmens auf den emotionalen und einstellungsbezogenen Organisationsstolz hin zu den positiven Verhaltensweisen zu entwickeln und strukturiert in einem Untersuchungsmodell abzubilden. Demnach lautet Forschungsfrage 2:

2. *Wie sollte ein theoretisches Untersuchungsmodell aufgebaut sein, das eine Wirkkette von der Corporate Social Responsibility (CSR) auf den emotionalen*

und einstellungsbezogenen Organisationsstolz hin zu Verhaltensweisen der Mitarbeiter im Kundenkontakt abbildet?

Zur Beantwortung der zweiten Forschungsfrage wird auf die Grundzüge des Wirkmodells der Affective Events Theory AET zurückgegriffen. Die AET wird auf den Kontext der CSR und des Organisationsstolzes angewandt und leicht modifiziert. Daraus ergibt sich schließlich ein Untersuchungsmodell, welches es empirisch zu überprüfen gilt. Das dritte Teilziel der Arbeit besteht demnach darin, die Forschungslücke bezüglich der postulierten Wirkkette zu verringern. Folglich lautet Forschungsfrage 3:

3. Lassen sich die aus dem Untersuchungsmodell abgeleiteten Hypothesen auch empirisch nachweisen?

Für die Beantwortung der dritten Forschungsfrage muss das theoriebasierte Untersuchungsmodell auf den Unternehmenskontext und speziell auf die Mitarbeiter im Kundenkontakt angewendet werden. Diese Anwendung ist im Rahmen einer Primärerhebung zu realisieren. Im Anschluss an die Generierung der Untersuchungsergebnisse sind entsprechende Handlungsempfehlungen abzuleiten. Dabei geht es im vierten Teilziel dieser Arbeit zum einen um die Generierung von Implikationen für die Unternehmenspraxis. Es sollen Hilfestellungen geliefert werden, wie das Management den Ablauf der untersuchten Wirkkette bei Mitarbeitern im Kundenkontakt sicherstellen kann. Zum anderen geht es darum, die Identifikation von Implikationen für die Wissenschaft zu ermöglichen, um weitere Forschungsaktivitäten in diesem Bereich anzustoßen. Demnach lässt sich Forschungsfrage 4 folgendermaßen formulieren:

4. Welche Handlungsempfehlungen können aus den Ergebnissen der empirischen Studie abgeleitet werden?

Für die letzte Forschungsfrage werden die Ergebnisse der Untersuchung strukturiert zusammengetragen und Konsequenzen diskutiert. Schließlich kann festgehalten werden, dass die Beantwortung der Forschungsfragen und somit die Erreichung der Zielsetzung der Arbeit einen kombinierten Ansatz aus Theorie, Empirie und Ableitung von Implikationen erfordert. Entsprechend werden die im Untersuchungsmodell postulierten Zusammenhänge empirisch untersucht und dafür eine mehrfache Befragung von Mitarbeitern im Kundenkontakt zur Durchführung einer Longitudinalstudie realisiert. Die Analyse der generierten Daten mittels der Strukturgleichungsanalyse trägt zur Beantwortung der Forschungsfragen bei.

1.2 Gang der Untersuchung

Der Aufbau der Arbeit erfolgt in Anlehnung an die klassischen Ablaufschritte der Marketingforschung (vgl. Abbildung 1).



Abbildung 1: Schritte des Marktforschungsprozesses (Quelle: Malhotra & Birks, 2007, S. 7)

Danach wird in einem ersten Schritt das Ausgangsproblem beschrieben. Dafür erfolgt in Kapitel 1.1 des ersten Teils der Arbeit die Beschreibung der Problemstellung. Des Weiteren wird im vorliegenden Kapitel 1.2 die Erläuterung des Gangs der Untersuchung geliefert.

In einem weiteren Schritt erfolgt sodann die Erarbeitung des theoretischen Forschungsansatzes. Der zweite Teil der Arbeit widmet sich daher den Mitarbeitern im Kundenkontakt. Dafür werden in Kapitel 2.1 die theoretischen Grundlagen zu den Mitarbeitern im Kundenkontakt geliefert. Hieran anknüpfend wird in Kapitel 2.2 die Bedeutung der Mitarbeiter im Kundenkontakt anhand der Value Profit Chain dargestellt. Schließlich liefert Kapitel 2.3 eine kritische Beurteilung der Mitarbeiterorientierung und Mitarbeiterzufriedenheit als Ausgangspunkte der Value Profit Chain.

Im dritten Teil der Arbeit werden die theoretischen Grundlagen für den Organisationsstolz von Mitarbeitern im Kundenkontakt gelegt. Bevor in Kapitel 3.2 der einstellungsbezogene Organisationsstolz genauer dargestellt wird, erfolgt in Kapitel 3.1 zunächst eine Fokussierung auf den emotionalen Organisationsstolz. Kapitel 3.3 widmet sich der Darstellung des Zusammenhangs zwischen dem emotionalen und dem einstellungsbezogenen Organisationsstolz. Abschließend werden in Kapitel 3.4 noch die Auslöser des Organisationsstolzes von Mitarbeitern thematisiert.

Der vierte Teil widmet sich der Corporate Social Responsibility von Unternehmen. In Kapitel 4.1 werden dafür zuerst die Grundlagen zum Verständnis der Corporate Social Responsibility geliefert, bevor in Kapitel 4.2. die Mitarbeiter im Zusammenhang mit diesem Konzept genauer beleuchtet werden.

Um ein umfassendes Wirkmodell der Wirkzusammenhänge zwischen der Corporate Social Responsibility, dem Organisationsstolz und den Auswirkungen auf die Mitarbeiter im Kundenkontakt entwickeln zu können, wird im fünften Teil der Arbeit auf die Affective Events Theory (AET) als theoretisches Rahmenmodell zurückgegriffen (vgl. Abbildung 2). Nachdem das Wirkmodell der Affective Events Theory in Kapitel 5.1 erläutert wird, erfolgt in Kapitel 5.2 eine Ausrichtung und Modifizierung der Affective Events Theory zur Herleitung des theoretisch-konzeptionellen Wirkmodells der vorliegenden Arbeit. Hieran anknüpfend liefert Kapitel 5.3. das Untersuchungsmodell, das Hypothesensystem sowie die Operationalisierung der Konstrukte, die als Grundlage der empirischen Überprüfung dienen sollen.

Somit werden im zweiten, dritten, vierten und fünften Teil der Arbeit die theoretisch-konzeptionellen Grundlagen gelegt. Nach der Erarbeitung des theoretischen Forschungsrahmens gilt es, das im fünften Teil der Arbeit entwickelte Untersuchungsmodell empirisch zu überprüfen (vgl. Abbildung 2). Demnach befasst sich Kapitel 6.1 mit der Planung der empirischen Vorgehensweise. Die Datenerhebung und Datenübertragung steht im Fokus von Kapitel 6.2. Die Ergebnisse der empirischen Überprüfung werden dann in Kapitel 6.3 erörtert. Der Fokus der Auswertung liegt dabei auf den Erkenntnissen der Strukturgleichungsanalyse. Abschließend werden in Kapitel 6.4 noch die Grenzen der empirischen Studie aufgezeigt.

Im siebten Teil der Arbeit werden aufbauend auf den empirischen Resultaten entsprechende Handlungsempfehlungen abgeleitet. Hierfür werden in Kapitel 7.1 zunächst Handlungsempfehlungen für die Unternehmenspraxis abgeleitet. Kapitel 7.2 beschäftigt sich anschließend mit den Implikationen für weitere Forschungsvorhaben.

Die Arbeit endet mit dem achten Teil der Arbeit in dem ein Fazit geliefert wird. Eine komplette Darstellung über den Aufbau der Arbeit liefert Abbildung 2.

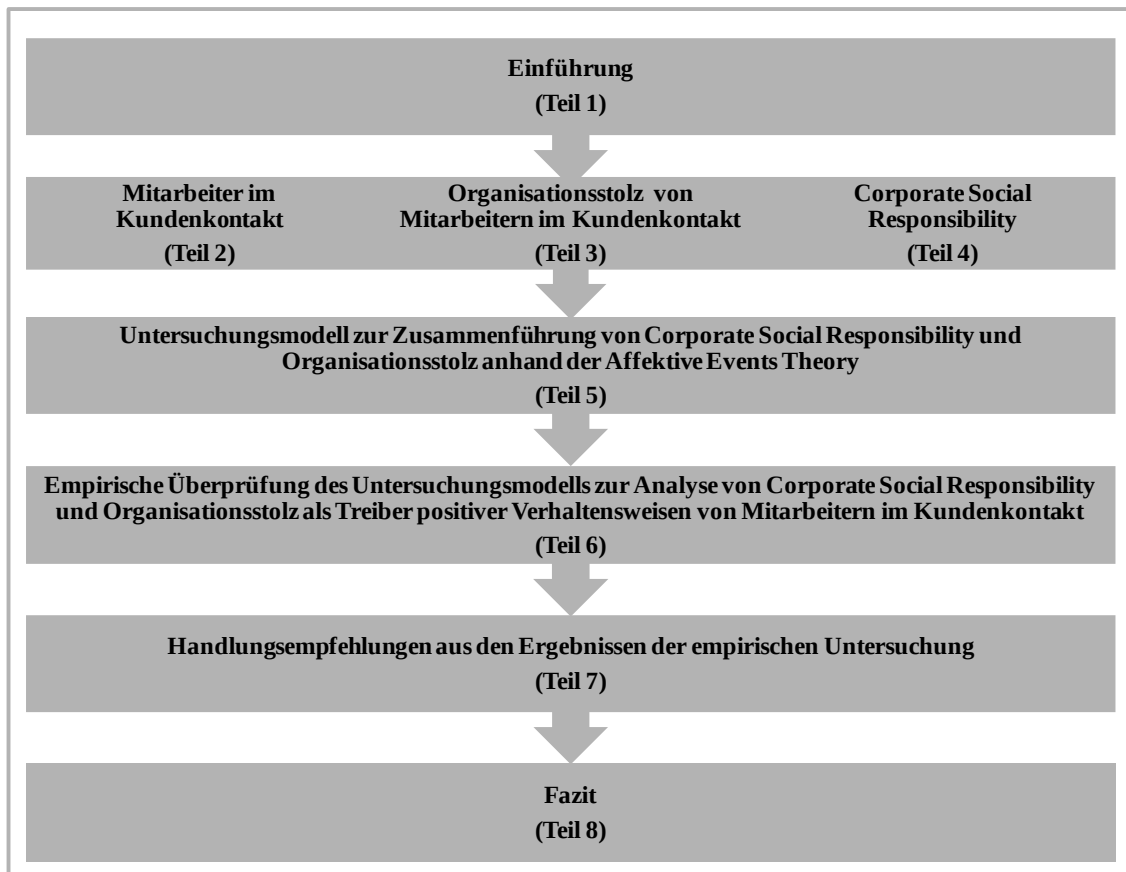


Abbildung 2: Aufbau der Arbeit

2 Mitarbeiter im Kundenkontakt

Der Einstieg in den zweiten Teil der Arbeit erfolgt über die theoretischen Grundlagen zu den Mitarbeitern im Kundenkontakt (Kapitel 2.1). Darauf aufbauend wird anhand der Value Profit Chain auf die Bedeutung der Mitarbeiter eingegangen (Kapitel 2.2), um anschließend die Konzeptualisierung der Mitarbeiterorientierung und Mitarbeiterzufriedenheit als Ausgangspunkte der Value Profit Chain kritisch zu betrachten (Kapitel 2.3).

2.1 Theoretische Grundlagen zu den Mitarbeitern im Kundenkontakt

Gerade in Zeiten der Globalisierung und wirtschaftlicher Krisen sind Unternehmen in entschiedenem Maße darauf angewiesen, langfristige Geschäftsbeziehungen zu werthaltigen Kunden aufzubauen und aufrechtzuerhalten, um somit ihr dauerhaftes Bestehen am Markt sicherzustellen. Die Mitarbeiter im Kundenkontakt nehmen dabei häufig eine Schlüsselrolle ein. Sie stellen die zentrale Verbindung zwischen Unternehmen und Kunden dar und sind demgemäß oftmals am Besten in der Lage, die Bedürfnisse der Kunden zu erkennen und zu befriedigen. In Folgenden soll zunächst eine Arbeitsdefinition der Mitarbeiter im Kundenkontakt erfolgen (Abschnitt 2.1.1) und auf die rollenspezifischen Merkmale der Mitarbeiter im Kundenkontakt eingegangen werden (Abschnitt 2.1.2). Zudem wird die Notwendigkeit des Erreichens von Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit als Voraussetzung zur Etablierung langfristiger Geschäftsbeziehungen thematisiert (Abschnitt 2.1.3).

2.1.1 Definition Mitarbeiter im Kundenkontakt

Der Begriff Kundenkontakt beschreibt eine Kontaktsituation, die sich durch ein Aufeinandertreffen von Kunde und Unternehmen auszeichnet (Stauss, 1991). Im deutschen Sprachgebrauch wird diese Form des Zusammentreffens oftmals auch als „Kontaktpunkt“ (Stauss, 1991, S. 348) und „Augenblick der Wahrheit“ (Carlzon, 1992, S. 19) bezeichnet. In der angloamerikanischen Literatur wird Kundenkontakt überwiegend als „Service Encounter“ (Bitner, Booms, & Tetreault, 1990, S. 71; Solomon, Surprenant, Czepiel, & Gutman, 1985, S. 100) und „Moment of Truth“ (Carlzon, 1989, S. 3) beschrieben. Gemäß Shostack (1985) wird Kundenkontakt als „a period of time during which a consumer directly interacts with a service“ charakterisiert (S. 243). Dieses Verständnis von Kundenkontakten bezieht sich somit auf sämtliche Kontaktformen des Kunden mit dem Unternehmen. Grundsätzlich lassen sich verschiedene Formen des Kundenkontakts unterscheiden. Zum einen kann das Zusammentreffen mit Hilfe so genannter Self-Service-Technologies erfolgen. Dies bedeutet, dass sich das Zusammentreffen auf einen lediglich maschinellen (z. B. Automatenbedienung) oder medialen

Kontakt (z. B. Paketverfolgung über das Internet) reduziert (Meuter, Bitner, Ostrom, & Brown, 2005, S. 61). In diesem Fall besteht von der Seite des Kunden kein direkter Kontakt zu den Kundenkontaktmitarbeitern des Unternehmens. Da es in der vorliegenden Arbeit um die Mitarbeiter im Kundenkontakt geht, soll eine ausschließliche Fokussierung auf den direkten und somit rein zwischenmenschlichen Kontakt zwischen Kunde und Mitarbeiter erfolgen. Dementsprechend wird ein engeres Verständnis von Kundenkontakt gewählt, wie es in der Literatur auch von Czepiel u. a. (1985) vertreten wird. Kundenkontakt wird somit als „one human being interacting with another“ (S. 3) beschrieben, bei dem es zu einer sozialen Interaktion zwischen Mitarbeiter und Kunde kommt (Hentschel, 1992, S. 29). Die in dieser Sichtweise des direkten Kundenkontakts angesprochene Interaktion kann als Absicht der wechselseitigen Beeinflussung von Mitarbeitern und Kunden beschrieben werden (o. V., 2008). Im Vordergrund der Interaktion steht ein Austausch, bei dem bestimmte Handlungen einer Person durch eine andere erwidert werden. Der Austausch kann sich dabei nicht nur auf Leistungen, Produkte oder finanzielle Mittel, sondern auch auf den Ausdruck von Gefühlen, Einstellungen und Meinungen beziehen (Nerdinger, 2000, S. 163). Als Interaktionspartner bestimmen Mitarbeiter und Kunden den Ablauf und Ausgang einer jeweiligen Interaktion (Coenen, 2005, S. 9). Für die Kunden als Bediente werden während einer Interaktion oftmals keine greifbaren Ergebnisse generiert. Vielmehr kann von einem Konsum von wahrgenommenen Erfahrungen und Erlebnissen gesprochen werden (Shostack, 1977, S. 76). Diese Art von Kundenkontakten entsteht z. B. bei Außendienstbesuchen, Zusammenkünften, Verkaufsgesprächen, persönlichen Beratungen, direkten Kundenanfragen, Messebesuchen, Kundendiensten, Schulungen und persönlichen Reklamationen (Fließ & Momma, 2003, S. 16).

Direkte Kundenkontakte können dabei zum einen im Rahmen so genannter „face-to-face interactions“ (Solomon u. a., 1985, S. 100) entstehen, also bei einer unmittelbaren Gegenüberstellung zwischen Kunde und Mitarbeiter. Diese Interaktionen zeichnen sich folglich durch das physische Aufeinandertreffen von Kunde und Mitarbeiter aus. Zum anderen können direkte Kundenkontakte auch ohne eine räumliche Anwesenheit der beiden Interaktionspartner erfolgen und auf einem medialen Austausch in Form von bspw. Telefonaten basieren (Brown & Peterson, 1993).

Die Mitarbeiter im Kundenkontakt können als „Helfer zur Lösung von Kundenproblemen“ verstanden werden (Nerdinger, 2000, S. 59). Das vom Unternehmen an den Kunden offerierte Problemlösungsangebot wird in einzelne Teilschritte zerlegt und von den Mitarbeitern im Kundenkontakt bearbeitet (Coenen, 2005, S. 10). Das Lösen von Kundenproblemen während des zwischenmenschlichen Kundenkontakts wird generell auch als Dienstleistung bezeichnet, denn aus Mitarbeitersicht handelt es sich bei den Arbeiten um Leistungen, die auf Tätigkeiten des „Dienens“ beruhen (Shostack, 1977, S. 76). Die Arbeit der Mitarbeiter im Kundenkontakt stellt damit eine Teilmenge der allgemeinen Dienstleistungsarbeit dar und wird somit auch als Dienstleistungsarbeit im Kundenkon-

takt bezeichnet. Die bereits angesprochene Interaktion mit dem Kunden macht dabei einen wesentlichen Teil der Arbeitstätigkeit der Mitarbeiter im Kundenkontakt aus (Voswinkel & Korzekwa, 2005, S. 100) (siehe auch Abbildung 3).



Abbildung 3: Kundenkontaktarbeit als Teilbereich der Dienstleistungsarbeit (Quelle: in Anlehnung an Voswinkel & Korzekwa, 2005, S. 100)

Abhängig von der Art des Unternehmens sowie des Problemlösungsangebots kann es zu einer geringen oder aber hohen Zahl von Kundenkontakten kommen (Coenen, 2005, S. 8). Zudem lassen sich mehrere Betrachtungsebenen hinsichtlich des direkten Kundenkontakts unterscheiden. Zum einen kann sich der Kundenkontakt auf eine gesamte Transaktion, die mit einem konkreten Anfangs- und Endpunkt fixiert ist, beziehen. Zum anderen können damit verschiedene Kontaktepisoden und vereinzelte Kontaktpunkte, als kleinste Betrachtungsebene des Kundenkontakts, verstanden werden (Stauss & Seidel, 1998, S. 209). Somit umfasst ein Hotelaufenthalt, als Transaktion, mehrere Kontaktepisoden. Als Beispiel hierfür können die Check-in- und Check-out-Phasen aufgeführt werden. Die einzelnen Kontaktepisoden bestehen ihrerseits wiederum aus mehreren Kontaktpunkten, z. B. das Aufsuchen der Rezeption, Begrüßung, Abwicklung der Formalitäten (Gouthier, 2003a, S. 27).

Die Handlungen der Mitarbeiter im Kundenkontakt dienen als maßgebliches Beurteilungskriterium für die erbrachten Leistungen eines Unternehmens (Carlzon, 1992, S. 23). Dies trifft auf Mitarbeiter im Kundenkontakt im Allgemeinen zu und schließt damit sowohl klassische Dienstleistungsunternehmen, wie bspw. Fluggesellschaften, Kreditinstitute und Versicherungen, als auch Unternehmen des produzierenden Gewerbes mit

ein. Denn auch im produzierenden Gewerbe stellen Dienstleistungen einen erheblichen Anteil der angebotenen Problemlösungen dar (Meffert & Bruhn, 2006, S. 4).

In Anlehnung an die obigen Ausführungen sind Mitarbeiter im Kundenkontakt (Nerdinger, 2000; Stock, 2006, S. 363):

Alle Mitarbeiter eines Unternehmens, die im Rahmen ihrer Dienstleistungsarbeit regelmäßig Kundenkontakt haben. Die Interaktionsarbeit mit den Kunden macht dabei einen wesentlichen Teil der Arbeitstätigkeit aus.

2.1.2 Rollenspezifische Merkmale der Mitarbeiter im Kundenkontakt und ihre Konsequenzen

Mitarbeiter im Kundenkontakt verkörpern die so genannten Grenzstellen der Organisation. Sie stellen die Schnittstellen zwischen Unternehmen und ihren Kunden dar (Holtgrewe, 2002, S. 1; Voswinkel & Korzekwa, 2005, S. 100). In dieser Position nehmen sie ein breiteres Spektrum an Rollen wahr, als primär intern eingesetzte Mitarbeiter (Stock, 2006, S. 364). Als Rolle werden in diesem Zusammenhang die gebündelten Verhaltenserwartungen verstanden, die zentrale Bezugspersonen, wie z. B. Vorgesetzte, Kunden, Kollegen, an die Person im Kundenkontakt richten (Fischer & Wiswede, 2009, S. 457). Als Grundlage für die theoretische Erfassung der rollenspezifischen Merkmale von Mitarbeitern im Kundenkontakt kann die Boundary Theory herangezogen werden (Adams, 1976). Gemäß dieser Theorie werden Mitarbeiter im Kundenkontakt als so genannte „Boundary Spanners“ (Adams, 1976, S. 1180) charakterisiert, da sie zur Erfüllung ihrer Aufgaben insgesamt mehr Schnittstellen bzw. Grenzen ausgesetzt sind, als Mitarbeiter, die in internen Bereichen, wie z. B. der Produktion oder der IT-Abteilung, tätig sind. Als Grenzmitarbeiter stellen die Mitarbeiter im Kundenkontakt nicht nur die erste Anlaufstelle für die Kunden dar (siehe Abbildung 4). Die Bedienung der Kunden erfordert zudem, dass sich die Mitarbeiter nach Bedarf mit den primär intern eingesetzten Mitarbeitern und regelmäßig mit ihren Vorgesetzten austauschen. Der Arbeitsbereich der Mitarbeiter im Kundenkontakt stellt folglich einen Grenzbereich dar, der auch als „Front Office“ (Chase, 1978, S. 1042; Wohlgemuth, 1998, S. 783) bezeichnet wird. Da die Mehrheit der Prozesse in den Arbeitsbereichen der primär intern eingesetzten Mitarbeiter ohne eine Beteiligung der Kunden erfolgt, wird dieser Arbeitsbereich auch als „Back Office“ (Chase, 1978, S. 1042; Hardt, 1996, S. 100) bezeichnet.

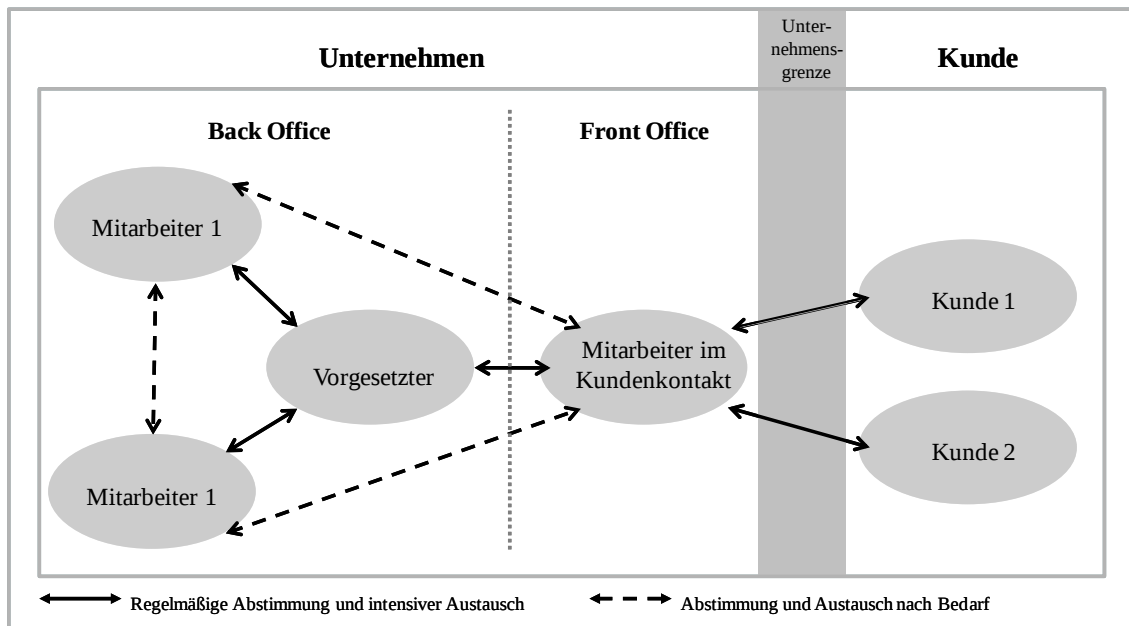


Abbildung 4: Schnittstellen von Mitarbeitern im Kundenkontakt (Quelle: in Anlehnung an Adams, 1976, S. 1180; Stock, 2006, S. 363)

Aus dem oben aufgeführten Modell ist ersichtlich, dass Mitarbeiter im Kundenkontakt sowohl mit internen als auch externen Schnittstellen konfrontiert werden. Während externe Schnittstellen zu den Kunden des Unternehmens bestehen, beziehen sich interne Schnittstellen auf sämtliche Interaktionen mit Vorgesetzten und Kollegen. Folglich lassen sich drei verschiedene Rollen der Mitarbeiter im Kundenkontakt ableiten (Stock, 2006, S. 366). Durch die Beziehung zu ihrem Vorgesetzten nehmen Mitarbeiter im Kundenkontakt die Rolle des Geführten ein. Wie Abbildung 4 bereits gezeigt hat, bilden Mitarbeiter im Kundenkontakt in ihrem Unternehmen zudem die Schnittstelle zu anderen Mitarbeitern innerhalb und außerhalb ihres Funktionsbereiches. Aus dieser so genannten internen Kunden-Lieferanten-Beziehung ergibt sich für Mitarbeiter im Kundenkontakt die Rolle des internen Dienstleisters. Durch die Interaktion mit den Kunden, als Nichtmitglied der Organisation, ergibt sich schließlich die Rolle des externen Dienstleisters (Stock, 2006, S. 366 f.). Gerade die letztgenannte Rolle ist für den Aufbau und Erhalt erfolgreicher Kundenbeziehungen entscheidend. Sie stellt höchste Ansprüche an die zwischenmenschliche Ebene der Mitarbeiter im Kundenkontakt und ist daher mit besonderen Anforderungen verbunden. Eine Übersicht über die Anforderungen der Mitarbeiter im Kundenkontakt zur Ausführung ihrer Rolle als externer Dienstleister liefert Tabelle 1.

Anforderung	Beschreibung
Kommunikatives Verhalten:	Ausgeprägte Verhaltensweise, sich in den Interaktionen mit dem Kunden verbal und schriftlich klar auszudrücken.
Einfühlungsvermögen:	Fähigkeit, die Gefühle und den Standpunkt des Kunden anzuerkennen und darauf einzugehen.
Entscheidungsfähigkeit:	Bereitschaft, Entscheidungen zu treffen und etwas zu unternehmen, um Kundenwünsche zu erfüllen.
Flexibilität:	Fähigkeit, den eigenen Service-Stil entsprechend der jeweiligen Situation oder der Persönlichkeit des Kunden zu variieren.
Verlässlichkeit:	Zeitgerechte und adäquate Leistung entsprechend der gemachten Zusagen.
Äußerer Eindruck:	Saubere und ordentliche Erscheinung; positiver Eindruck auf den Kunden.
Initiative:	Eigene Aktivitäten, um Kundenerwartungen zu erfüllen.
Fachkenntnis:	Vertiefte Kenntnisse bezüglich des Angebots und der kundenbezogenen Leistungsprozesse.
Urteilsvermögen:	Fähigkeit, verfügbare Informationen richtig zu beurteilen und zur Entwicklung von Problemlösungen zu nutzen.
Motivation, dem Kunden zu dienen:	Eigenschaft, Arbeitszufriedenheit aus dem Umgang mit dem Kunden, der Erfüllung seiner Bedürfnisse und der Behandlung seiner Probleme gewinnen zu können.
Überzeugungsfähigkeit/ Verkaufstalent:	Fähigkeit, mit seinen Ideen und Problemlösungen beim Kunden Akzeptanz zu finden und ihn vom Angebot des Unternehmens zu überzeugen.
Planungsvermögen:	Fähigkeit, die kundenbezogene Arbeit zeitlich und sachlich richtig vorzubereiten.
Belastungsfähigkeit:	Fähigkeit, unerwartete Kundenprobleme, unvorhersehbaren Arbeitsanfall oder Arbeitsdruck während des Kundenkontakts auszuhalten.

Tabelle 1: Anforderungen an die Mitarbeiter im Kundenkontakt (Quelle: Becker & Günther, 1998; Becker & Wellins, 1990, S. 49)

Diese aufgeführten Anforderungen sollen die Mitarbeiter im Kundenkontakt befähigen, das zuvor erwähnte Problemlösungsangebot für den Kunden zu realisieren. Der Kundenkontakt stellt aber nicht nur hohe Anforderungen an die Mitarbeiter. Neben diesen Erwartungen ergeben sich für die Mitarbeiter zudem verschiedene Formen der Unsicherheit, die es für eine erfolgreiche Problemlösung zu bewältigen gilt. Zum einen kann auf eine zeitliche Unsicherheit hingewiesen werden, da Ungewissheit darüber herrscht, wann ein Mitarbeiter von welchem Kunden mit welcher Problemlösungserwartung konfrontiert wird und wieviel Zeit für die Bewältigung des Anliegens benötigt wird. Darüber hinaus ist der Kundenkontakt durch eine soziale Unsicherheit geprägt, die sich vor allem in den unterschiedlichen Anspruchs-niveaus der Kunden ausdrückt (Bauer, 2005, S. 241 f.). Es ist daher zunächst ungewiss, ob es den Mitarbeitern gelingt, die Kooperationsbereitschaften der Kunden zu erzielen (Krell, 2001, S. 13). Schließlich kann eine sachliche Unsicherheit festgestellt werden, da unklar ist, inwieweit die Mitarbeiter die Probleme der Kunden adäquat erkennen und lösen können (Bauer, 2005, S. 241 f.)

Zusätzlich zu den hohen Ansprüchen an die Mitarbeiter und die mit der Tätigkeit verbundenen Unsicherheiten ergeben sich für die Mitarbeiter im Kundenkontakt verschiedene Rollenkonflikte (Fischer & Wiswede, 2009, S. 466; Shamir, 1980, S. 742), die in

Abbildung 5 dargestellt sind. Diese stellen das Ergebnis nicht eindeutiger bzw. widersprüchlicher Rollenerwartungen dar. Vor allem Intra-Rollenkonflikte und Personen-Rollenkonflikte bilden häufige Rollenkonflikte im Kundenkontakt (Nerdinger, 2000, S. 85). Intra-Rollenkonflikte treten überwiegend als Inter-Senderkonflikte auf. Dabei richten Unternehmen – oftmals vertreten durch den Vorgesetzten – und Kunden unverträgliche Erwartungen an die Mitarbeiter im Kundenkontakt (Fischer & Wiswede, 2009, S. 467; Nerdinger, 2000, S. 85). Sind die Kundenerwartungen z. B. mit einem preislichen Entgegenkommen verbunden, wohingegen das Unternehmen in erster Linie eine rentable Auftragsabwicklung anstrebt, sehen sich die Mitarbeiter im Zentrum verschiedener Interessen. Gemäß der ambivalenten Anforderungen von Kunden- und Unternehmensseite stellen die Mitarbeiter im Kundenkontakt einen „Diener zweier Herren“ dar (Wasermann, 1999, S. 17), die sich einem „Two Bosses Dilemma“ (Shamir, 1980, S. 748) ausgeliefert sehen. Zudem können Intra-Senderkonflikte als zweite Form der Inter-Rollenkonflikte unterschieden werden. Diese treten vor allem dann auf, wenn ein Vorgesetzter dem Mitarbeiter unterschiedliche Anweisungen gibt (Fischer & Wiswede, 2009, S. 467). Die Beziehung zwischen Mitarbeiter und Kunde kann außerdem durch Personen-Rollenkonflikte gekennzeichnet sein. In diesem Fall werden die Mitarbeiter mit Kundenerwartungen konfrontiert, die nicht mit ihren eigenen Erwartungen an diese Rolle übereinstimmen (Nerdinger, 2000, S. 86). Personen-Rollenkonflikte sind insbesondere bei Flugbegleiterinnen und Flugbegleitern festzustellen, da diese Mitarbeiter gefordert sind, sich in jeder Situation des Kundenkontakts nett, höflich und zuvorkommend zu verhalten, auch in Situationen, in denen die Passagiere unfreundlich und ausfallend sind. Gerade in diesen Situationen sind Mitarbeiter im Kundenkontakt oftmals angehalten, ihre eigenen Gefühle zu unterdrücken (Fließ, 2008, S. 212–213). Situationen, die zu den eben beschriebenen Rollenkonflikten für die Mitarbeiter im Kundenkontakt führen, werden auch als Dreieck verschiedener Erwartungen und Autoritäten bezeichnet (Voswinkel & Korzekwa, 2005, S. 100–101).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass der Kundenkontakt zum einen höchste rollenspezifische Anforderungen an die Mitarbeiter stellt. Die Arbeit der Mitarbeiter im Kundenkontakt erfordert zudem einen erheblichen Grad an Unsicherheitsbewältigung und kann mit diversen Rollenkonflikten einhergehen.

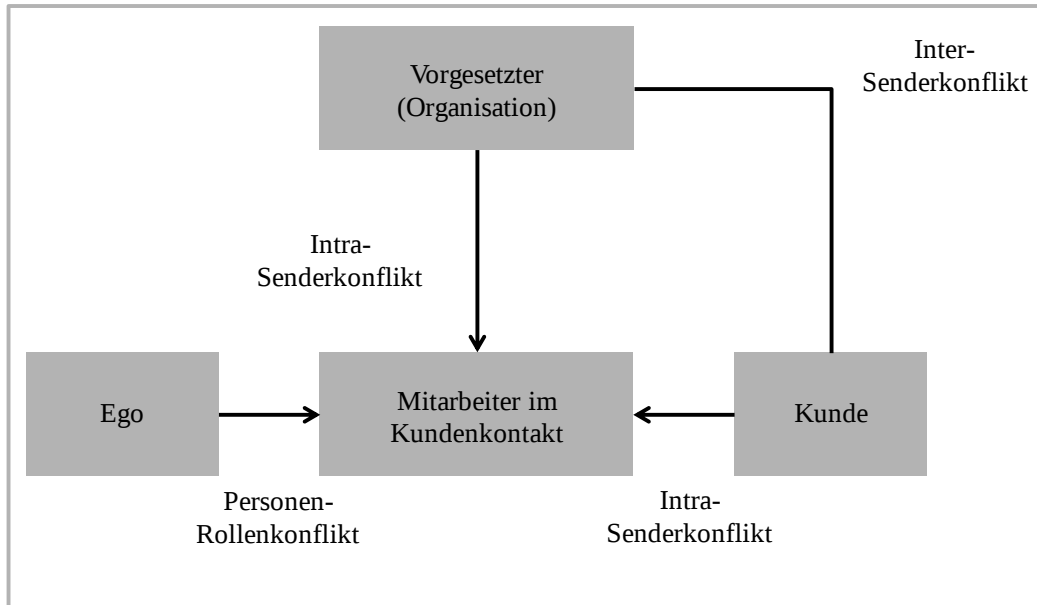


Abbildung 5: Rollenkonflikte bei Mitarbeitern im Kundenkontakt (Quelle: Nerdinger, 2000, S. 86)

2.1.3 Relevanz der Mitarbeiter im Kundenkontakt und Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenzufriedenheit

Gegenwärtig weisen viele Branchen eine kontinuierliche Angleichung ihrer Leistungsangebote sowie einen stetig zunehmenden Wettbewerb auf. Das Qualitätsniveau vieler Produkte und Leistungen ist nahezu austauschbar. In den Fachdisziplinen der Betriebswirtschaftslehre und Wirtschaftspsychologie beschäftigen sich Forscher daher zunehmend mit den Mitarbeitern im Kundenkontakt. Denn im Rahmen ihrer Schnittstellenfunktion (siehe auch Abschnitt 2.1.2) zwischen Unternehmen und Kunden stellen diese Mitarbeiter eine wesentliche Differenzierungsmöglichkeit dar (Homburg, Schäfer, & Schneider, 2010, S. 251; Horsmann, 2005, S. 169). Zum einen repräsentieren Mitarbeiter im Kundenkontakt das Unternehmen nach außen (Lovelock & Wirtz, 2010; Schmitz, 2007, S. 401) und beeinflussen in entscheidendem Maße die Markenwahrnehmung der Kunden (Lovelock & Wirtz, 2010). Sie stellen darüber hinaus die zentrale Informations- und Leistungsschnittstelle zum Kunden dar (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2009, S. 355). Durch ihr Auftreten und ihre Verhaltensweisen beeinflussen die Mitarbeiter zudem unmittelbar die Qualitätswahrnehmungen der Kunden (Hartline & Ferrell, 1996, S. 52). Damit die Mitarbeiter im Kundenkontakt die gegenwärtigen und zukünftigen Beziehungen der Kunden zu dem Unternehmen nachhaltig beeinflussen können (Horsmann, 2005, S. 169; Pfeffer, 1994), ist eine optimale Ausgestaltung der unternehmensinternen und -externen Austauschbeziehungen notwendig. Diese Beziehungen werden oftmals anhand des „Magischen Dreiecks“, bestehend aus Unternehmen, Mitarbeitern und Kunden dargestellt (siehe Abbildung 6). Das Dreieck systematisiert dabei drei unterschiedlich ausgerichtete Marketingmanagementkonzepte. Das interne Marketing be-

schäftigt sich mit der unternehmensinternen Beziehung zwischen Unternehmen und Mitarbeiter im Kundenkontakt. Das externe Marketing widmet sich dagegen der Beziehungsgestaltung zwischen Unternehmen und Kunden. Das Ziel des interaktiven Marketings ist es schließlich, eine optimale Ausrichtung der Beziehung zwischen Mitarbeiter und Kunde zu erreichen (Meffert & Bruhn, 2006, S. 624; Zeithaml u. a., 2008, S. 353 f.). Demnach sind kundengerichtete Maßnahmen, das Personalmanagement sowie die Koordination von Mitarbeiter-Kunden-Interaktionen in gleichem Maße für die Erzielung eines langfristigen Unternehmenserfolgs entscheidend (Heskett, Jones, Loveman, Sasser, & Schlesinger, 1994, S. 164 f.; Meffert & Bruhn, 2006, S. 623). Eine zentrale Forderung des Dreiecks ist daher, für eine parallele Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit zu sorgen.

Dass das Erreichen von Kundenzufriedenheit ein zentrales Marketingziel darstellt, ist heute unbestritten (Stauss, 2007, S. 239; Stauss, Dornach, & Coenen, 2006). Kundenzufriedenheit stellt ihrerseits den Abgleich zwischen den Kundenanforderungen (Kundenwünsche und Kundenerwartungen) und der wahrgenommenen Leistung des Unternehmens dar (Oliver, 1996, S. 11 f.). Sehr zufriedene Kunden weisen eine hohe Bindung an das Unternehmen auf (von Staden, 2008, S. 141 f.). Eine wesentliche Grundvoraussetzung für eine derartige Kundenzufriedenheit ist eine sehr hohe Zufriedenheit der Mitarbeiter. Mitarbeiterzufriedenheit kann somit als Treiber der Kundenzufriedenheit angesehen werden. Die Zufriedenheit der Mitarbeiter (oftmals auch als Arbeitszufriedenheit bezeichnet) wird überwiegend als Einstellungskonstrukt definiert und stellt demnach das Ergebnis einer kognitiven Gesamtbeurteilung der Arbeitssituation dar. Dabei vollzieht der Mitarbeiter einen Vergleich zwischen der erwarteten Arbeitssituation (Soll) und der tatsächlich wahrgenommenen Arbeitssituation (Ist) (Stock-Homburg, 2009, S. 18). Die Gesamtbeurteilung ist dabei das aggregierte Ergebnis verschiedener Einzelzufriedenheiten hinsichtlich relevanter Merkmale in Bezug auf die Arbeitssituation (Schmitz, 2004, S. 21).

Zufriedene Mitarbeiter erbringen nachweislich eine bessere Arbeitsleistung, die von den Kunden positiv wahrgenommen wird und zu einer höheren Kundenzufriedenheit führt (Arnett u. a., 2002, S. 88; Heskett u. a., 1994, S. 119; Weaver, 1994, S. 112). Eine gesteigerte Kundenzufriedenheit kann über diverse Kundenbindungseffekte schließlich zu einem erhöhten Unternehmenserfolg führen (Coenen, 2005, S. 15 f.; Czepiel & Solomon, 1985, S. 5; Zeithaml, Berry, & Parasuraman, 1996, S. 34 f.). Aufgrund der Wirkungen der Mitarbeiterzufriedenheit auf die Kundenzufriedenheit, der Kundenzufriedenheit auf die Kundenbindung und der Kundenbindung auf den finanziellen Erfolg, sind Unternehmen angehalten, für eine entsprechende Mitarbeiterzufriedenheit zu sorgen (Gouthier, 2003b, S. 173). Die Forderung nach paralleler Erzielung von Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit setzt die Betrachtung der Mitarbeiter als „interne“ Kunden sowie die Mitarbeiterzufriedenheit als wesentliches Unternehmensziel voraus (Thomson, 1993, S. 7).

Die Erreichung der Mitarbeiterzufriedenheit ist abhängig von einer unternehmensinternen Mitarbeiterorientierung. Damit kommt es letztlich zu einer positiven Wirkkette, die in der Literatur überwiegend als Service Profit Chain bekannt ist und von Heskett u. a. (1994) konzipiert wurde. Im Folgenden soll daher zunächst genauer auf diese Erfolgskette eingegangen werden, bevor eine Fokussierung auf die für diese Arbeit relevanten Bezüge erfolgt.



Abbildung 6: Magisches Dreieck zur Bedeutung der Mitarbeiter im Kundenkontakt (Quelle: in Anlehnung an Gouthier, 2003b, S. 173; Meffert & Bruhn, 2006, S. 624)

2.2 Value Profit Chain und die Bedeutung der Mitarbeiter im Kundenkontakt

Grundsätzlich stellen Erfolgs- bzw. Wirkketten – in der angelsächsischen Literatur auch Profit Chains genannt – eine strukturierte Abfolge inhaltlich miteinander verknüpfter Input- und Outputvariablen dar. Um eine systematische Analyse und Maßnahmenableitung zu ermöglichen, werden die Auswirkungen zwischen den Variablen in einer Kette dargestellt. Die Grundstruktur einer jeden Profit Chain sieht demnach vor, dass bestimmte Unternehmensaktivitäten (Input) über ihre Wirkungen bei den entsprechenden Unternehmenszielgruppen (Mediatoren) einen ökonomischen Unternehmenserfolg (Output) generieren (Bruhn, 2001, S. 57). In der Marketing- und Dienstleistungsliteratur hat sich die Service bzw. Value Profit Chain gemäß Heskett u. a. (1994) von der Har-

vard Business School als die am häufigsten herangezogene Wirkkette etabliert. Im Folgenden soll das Grundmodell dieser Wirkkette vorgestellt werden (Abschnitt 2.2.1). Aufbauend darauf sollen die Kundenorientierung und Mitarbeiterbindung als zentrale Elemente der Value Profit Chain thematisiert werden (Abschnitt 2.2.2).

2.2.1 Grundmodell der Value Profit Chain

Die auf den Arbeiten von Schlesinger und Heskett (1991) basierende und vielfach in unterschiedlichen Abwandlungen beschriebene Service Profit Chain¹ wurde ursprünglich entwickelt, um die Auswirkungen der durch die Mitarbeiter erbrachten Dienstleistungsqualität auf den finanziellen Unternehmenserfolg in klassischen Dienstleistungsbranchen wie z. B. der Fluglinien- oder der Hotelindustrie zu erklären. Seit einigen Jahren wird die Service Profit Chain zunehmend auch als Value Profit Chain bezeichnet, da sich die Autoren im Hinblick auf ihre ursprünglichen Forschungsarbeiten von der Fokussierung auf reine Dienstleistungsunternehmen weg bewegt haben (Heskett u. a., 2003). Stattdessen wird angenommen, dass das Konzept dieser Wirkkette auf sämtliche Organisationen übertragbar ist, bei denen Mitarbeiter direkten Kundenkontakt haben und deren Tätigkeit sich durch ein hohes Maß an Interaktionsarbeit auszeichnet (McMurrian & Rustogi, 2004, S. 167). Die Dienstleistungsqualität, als Ausgangspunkt dieser Wirkkette, wird daher zunehmend auch durch Kundenorientierung ersetzt. Da es sich in der vorliegenden Arbeit um eine branchenübergreifende Betrachtung der Mitarbeiter im Kundenkontakt handelt, soll im Folgenden für diese Wirkkette der Begriff Value Profit Chain verwendet werden.

Die Value Profit Chain strukturiert unternehmensinterne und -externe Erfolgsfaktoren. Konkret stellt sie Zusammenhänge zwischen Mitarbeiterorientierung und Kundenorientierung, Mitarbeiterzufriedenheit, -bindung und -produktivität und Kundenzufriedenheit und -bindung sowie Umsatzsteigerung und Profitabilität des Unternehmens her (Heskett u. a., 1994, S. 146 f., 1997, S. 18 f.). Sie beinhaltet somit sämtliche verschiedene vorökonomische Größen, die zum ökonomischen Erfolg eines Unternehmens beitragen (Bruhn & Stauss, 2006, S. 7).

Es lassen sich innerhalb der Value Profit Chain zwei Einflussbereiche unterscheiden, die nur in ihrer Kombination zum gewünschten Unternehmenserfolg führen. Der vielfach erforschte Einflussbereich stellt das Außenverhältnis bzw. den externen Teil der Wirkkette dar (Bruhn, 2009; Bruhn & Georgi, 2006). Dieser beschreibt in einem ersten Schritt die Wirkungen der wahrgenommenen Kundenorientierung auf die Kundenzufriedenheit. Eine hohe Kundenzufriedenheit kann wiederum als zentraler Treiber der Kundenbindung verstanden werden (vgl. Abschnitt 2.1.3). Das Konstrukt der Kunden-

¹ Vgl. die Arbeiten von Schlesinger und Heskett (1991, S. 149), Heskett, Jones, Sasser und Schlesinger (1994, S. 166), Hallowell, Schlesinger und Zornitsky (1996, S. 25), Heskett, Sasser und Schlesinger (1997), Hallowell und Schlesinger (2000, S. 204), Kamakura, Mittal, de Rosa und Mazzon (2002, S. 295), Heskett, Sasser und Schlesinger (2003), Bruhn (2003, S. 1190) und Georgi (2010, S. 11).

bindung umfasst dabei zum einen das bisherige Kundenverhalten, ausgedrückt durch das bisherige Kaufverhalten und bereits realisierte Weiterempfehlungsaktivitäten. Zum anderen bezieht sich die Kundenbindung auf zukünftige Verhaltensabsichten der Kunden, die sich durch Wiederkauf-, Weiterempfehlungs- und Zusatzkaufabsichten ausdrücken können (Homburg & Faßnacht, 2001, S. 450 f.).

Der dritte Zusammenhang im Rahmen des Außenverhältnisses beschreibt die Auswirkungen der Kundenbindung auf den ökonomischen Unternehmenserfolg, erfasst in Profitabilität und gesteigertem Umsatz (Heskett u. a., 1994, S. 166). So wird in diesem Zusammenhang bspw. darauf hingewiesen, dass ein Anstieg des loyalen Kundenstamms um 5 % zu einem 25 % - bis 85%-igen Profitabilitätszuwachs führen kann (Heskett u. a., 1994, S. 165; Heskett, Jones, Loveman, Sasser, & Schlesinger, 2008, S. 121).

Der weitaus weniger erforschte Einflussbereich der Value Profit Chain bezieht sich auf das so genannte Innenverhältnis bzw. die internen Voraussetzungen des Unternehmens (Georgi, 2010, S. 12). Hierbei wird unterstellt, dass ähnlich wie im Außenverhältnis in einem ersten Schritt eine Mitarbeiterorientierung im Unternehmen vorherrschen muss, damit in einem nächsten Schritt eine entsprechende Zufriedenheit der Mitarbeiter erzielt werden kann. Die Mitarbeiterzufriedenheit kann ihrerseits in einem dritten Schritt Auswirkungen auf die Mitarbeiterbindung und Mitarbeiterproduktivität haben (Heskett u. a., 2003, S. 19). Letztere kann, ähnlich wie die unternehmerischen Erfolgsgrößen im Außenverhältnis, als finanzielle interne Zielgröße herangezogen werden. Mitarbeiterbindung und Mitarbeiterproduktivität bilden die Verknüpfung zum Außenverhältnis der Wirkkette, da sie über den direkten Einfluss auf die wahrgenommene Kundenorientierung auch Auswirkungen auf die Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und schließlich den Unternehmenserfolg haben (Georgi, 2010, S. 11). Eine Abbildung der Value Profit Chain und ihre Wirkungsweisen ist in Abbildung 7 dargestellt worden.

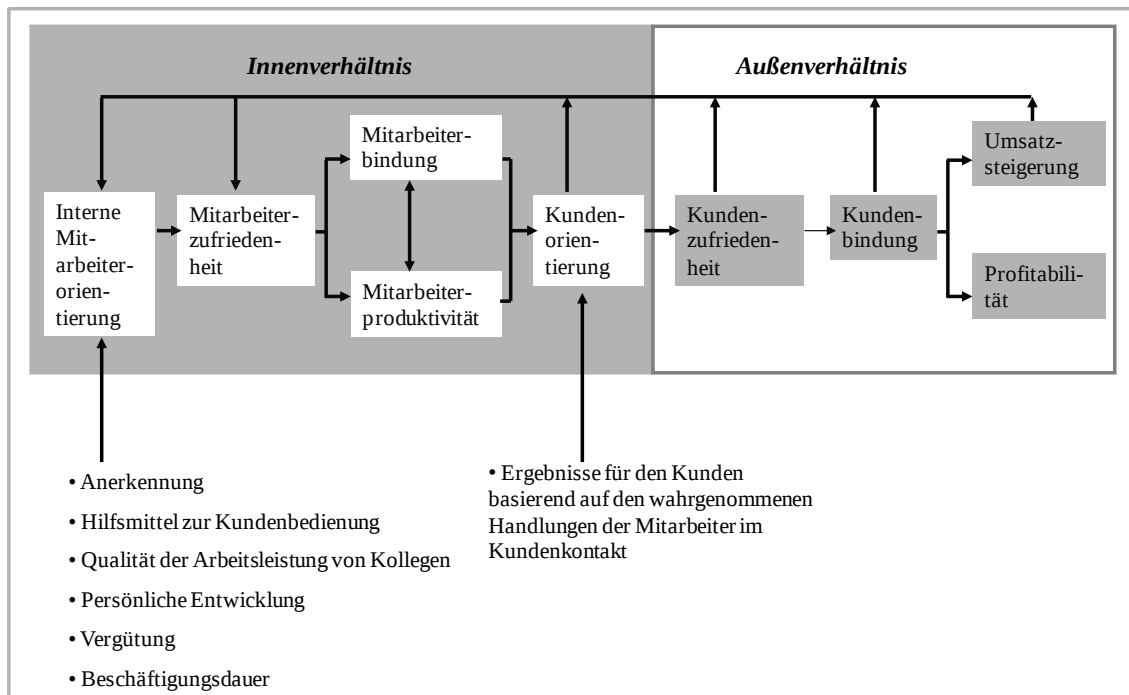


Abbildung 7: Die Value Profit Chain (Quelle: in Anlehnung an Georgi, 2010, S. 11; Heskett u. a., 1997, S. 166)

Die Annahmen der Value Profit Chain wurden bereits in zahlreichen Studien aufgegriffen und empirisch untersucht (Dean, 2004, S. 335 f.). Da die durchgeführten Studien hinsichtlich der untersuchten Konstrukte und Ergebnisse variieren, ist anzumerken, dass sich keine allgemein gültigen Ergebnisse ableiten lassen. Die Schwierigkeit einer vollständigen Validierung dieser Wirkkette kann vor allem auf eine erschwerte Datengenerierung zurückgeführt werden, da sowohl mitarbeiter- und kundenbezogene Daten als auch Performancekennzahlen aus der gleichen Unternehmenseinheit generiert und ausgewertet werden müssten (Loveman, 1998, S. 21). Zudem sei an dieser Stelle angemerkt, dass die Value Profit Chain grundsätzlich keine Automatismen und auch keinen störungsfreien Ablauf in Bezug auf die grundlegenden Zusammenhänge unterstellt. So wird bspw. nicht davon ausgegangen, dass Mitarbeiterzufriedenheit zwangsläufig Kundenzufriedenheit verursacht, sondern vielmehr, dass beide Konstrukte einander bedingen. Es kann jedoch angenommen werden, dass Unternehmen, die über eine hohe Ausprägung der internen Mitarbeiterorientierung verfügen, erfolgreicher und profitabler sind, als Unternehmen die sich nur durch eine niedrige Ausprägungen dieser Voraussetzung auszeichnen (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2005, S. 357)

Obwohl im Mittelpunkt der Value Profit Chain die Auswirkungen der wahrgenommenen Kundenorientierung und deren Einfluss auf den finanziellen Unternehmenserfolg stehen, bildet die Annahme, dass vor allem die Schaffung von Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung sich positiv auf die Komponenten des Außenverhältnisses auswirkt, einen bedeutenden Aspekt des Modells (Gouthier, 2003b, S. 174). Für den Erhalt bzw. Aus-

bau der externen Kundenbeziehungen stehen Manager somit zunächst vor der Herausforderung, die Mitarbeiter im Kundenkontakt als interne langfristige Kunden zu gewinnen (Schneider & White, 2004). Der Unternehmenserfolg ist demnach sowohl von der Ausrichtung der internen Voraussetzungen als auch von den bereitgestellten Ressourcen (Mukherjee, Nath, & Pal, 2003, S. 724) abhängig. Die Mitarbeiter stellen somit einen zentralen Stellhebel des Unternehmenserfolgs dar. Das Ziel des folgenden Abschnitts ist es daher, den Einfluss der Mitarbeiter im Kundenkontakt innerhalb der Value Profit Chain genauer zu beleuchten.

2.2.2 Kundenorientierung und Mitarbeiterbindung als Voraussetzungen für den Unternehmenserfolg

Im Kundenkontakt hängt das Leistungsergebnis der Mitarbeiter vor allem von den subjektiven Wahrnehmungen und Beurteilungen der Kunden ab. Während der Interaktion mit dem Mitarbeiter beziehen sich die Bewertungen der Kunden überwiegend auf die wahrgenommenen Handlungen der Mitarbeiter (Brady & Cronin, 2001, S. 249; Bruhn, Hadwich, & Georgi, 2007, S. 58; Coenen, 2007, S. 425).

Für die Erreichung einer überdurchschnittlichen Kundenzufriedenheit müssen Kunden vor allem den Eindruck haben, dass sich die Mitarbeiter ihnen gegenüber besonders engagieren (Coenen, 2007, S. 425) und nicht lediglich einen „Dienst nach Vorschrift“ verrichten (Coenen, 2008a, S. 476). Der Kunde nimmt daher vor allem die vom Mitarbeiter ausgehende Einsatzbereitschaft zur Hilfeleistung zur Kenntnis, die sich z. B. durch eine vom Mitarbeiter entgegengebrachte Aufmerksamkeit und einem echten Problemlösungswillen ausdrücken kann (Coenen, 2007, S. 425). Eine vom Kunden positiv wahrgenommene Ausprägung des Mitarbeiterverhaltens ist Ausdruck für eine von den Mitarbeitern gelebte Kundenorientierung (Cran, 1994, S. 36).

Kundenorientierung kann zunächst als organisatorisches Konzept zur Ausrichtung organisatorischer Abläufe und Strukturen verstanden werden (Voswinkel & Korzekwa, 2005, S. 101). Diese Sichtweise erscheint für die Mitarbeiter im Kundenkontakt als personifizierte Schnittstelle zwischen Unternehmen und Kunde allerdings nicht zweckmäßig. Stattdessen empfiehlt sich im Rahmen dieser Arbeit das grundsätzliche Verständnis von individueller Orientierung als „ständige geistige Ausrichtung auf individuell bedeutsame Sachverhalte und die umfassende Aufnahme der entsprechenden Informationen mit Verhaltensabsicht“ (Coenen, 2002, S. 346; 2008a, S. 470; 2008b, S. 509). Im Falle der individuellen Kundenorientierung konzentrieren Mitarbeiter somit ihre geistigen Ausrichtungen und Informationsaufnahmen sowie die damit einhergehenden Handlungen auf die Kunden, um deren Bedürfnisse zu identifizieren und diese durch geeignete Problemlösungen zufriedenzustellen² (Müller, 2009, S. 2).

² Serviceorientierung, Kundennähe, Kundenfreundlichkeit sind eng verwandte Begriffe zum Konstrukt der Kundenorientierung. Da sich die Begriffe definitorisch sehr nahe stehen, werden sie in der Litera-

Dass das kundenorientierte Mitarbeiterverhalten einen wesentlichen Treiber der wahrgenommenen Kundenzufriedenheit darstellt, wurde empirisch bereits mehrfach überprüft. So haben Bitner, Booms und Mohr (1994) einen signifikanten Einfluss des individuellen Mitarbeiterverhaltens auf die Kundenzufriedenheit in der Hotel-, Restaurant- und Fluglinien-Branche nachgewiesen. Zu ähnlichen Ergebnissen kamen auch Hartline und Ferrell (1996) sowie Brady und Cronin (2001).

Eine wesentliche Besonderheit der individuellen Kundenorientierung der Mitarbeiter ist, dass sie zu einem Großteil durch intuitive Handlungen der Mitarbeiter determiniert wird, so z. B. durch eine unmittelbare Unterstützung bei einer Notsituation des Kunden oder etwa durch ein unaufgefordertes zuvorkommendes Verhalten. Die Mitarbeiter handeln also aus freien Stücken heraus und ohne explizite Aufforderungen von Kunden- oder Unternehmensseite. Diese freiwillige Komponente der Kundenorientierung macht die Unternehmen einerseits auf die Bedeutung dieser erwähnten intuitiven Handlungen für die Zufriedenheit der Kunden aufmerksam. Zum anderen stellt sie die Unternehmen vor die Tatsache, dass diese Art von Handlungen nur bedingt bis gar nicht von den Mitarbeitern formal gefordert werden kann. Denn oftmals sind diese Handlungen nicht Bestandteil der Tätigkeitsbeschreibungen, sondern basieren gänzlich auf dem eigenen Antrieb der Mitarbeiter (Coenen, 2007, S. 425).

Neben der Kundenorientierung stellt die Bindung der Mitarbeiter im Kundenkontakt an das Unternehmen eine weitere entscheidende Voraussetzung für die gewünschte Kundenbindung dar. Bindung bezieht sich in diesem Zusammenhang auf die Intensität, mit der sich ein Mitarbeiter wünscht, einem Unternehmen weiterhin anzugehören (Brown, 1996, S. 248). Denn loyale Mitarbeiter sind grundsätzlich besser in der Lage, Kunden zu bedienen als Mitarbeiter, die erst seit kurzer Zeit dem Unternehmen angehören. Je länger Mitarbeiter ihrem Unternehmen angehören, desto vertrauter werden sie mit ihrem Aufgabenbereich im Speziellen sowie dem Geschäftsbetrieb im Allgemeinen, desto länger können sie sich an einem kontinuierlichen Lernprozess beteiligen und desto wertvoller werden sie schließlich für das Unternehmen (Reichheld, 1993, S. 68). Durch eine langfristige Zugehörigkeit der Mitarbeiter können sich Kundenbeziehungen zu intensiven Geschäftsbeziehungen entwickeln, die sich zudem durch einen hohen Grad an persönlicher Durchdringung von Mitarbeiter und Kunde auszeichnen. Somit stellt das Know-how der Mitarbeiter im Kundenkontakt über „ihre“ Kunden einen wesentlichen Faktor der Kundenbindung dar (Bruhn & Stauss, 2006, S. 13). Es ist daher nicht verwunderlich, dass Kunden oftmals eine engere Beziehung zu den Mitarbeitern im Kundenkontakt haben als zum Unternehmen selbst. Für Unternehmen stellen vor allem Mitarbeiter im Kundenkontakt, die dem Unternehmen über einen längerfristigen Zeitraum angehören, somit einen unverzichtbaren Wissensfaktor dar (Duboff & Heaton, 1999, S. 9). Es ist daher nicht verwunderlich, dass Mitarbeiter insgesamt (Collis, 1994; Hall,

tur oftmals synonym verwendet (Horsmann, 2005, S. 170). Da eine Abgrenzung im Rahmen dieser Arbeit nicht weiterführend erscheint, soll auch hier eine synonyme Verwendung erfolgen.

1992) und in besonderer Weise die Mitarbeiter im Kundenkontakt zu den bedeutendsten unternehmerischen Ressourcen von Unternehmen zählen. Ein von Unternehmensseite ungewolltes Ausscheiden dieser wertvollen Ressourcen und speziell der Mitarbeiter im Kundenkontakt stellt für die Unternehmen einen Verlust dar, der mit enormen Kosten verbunden sein kann (Bruhn & Stauss, 2006, S. 13) und dessen weitreichende Negativkonsequenzen gemäß Duboff und Heaton (1999) folgendermaßen beschrieben werden können: „Customer loyalty is often at least somewhat dependent on a specific relationship with a contact employee. Thus, the cost of losing such an employee includes the weakening, if not loss, of key customers as well” (S. 10).

Die Mitarbeiterbindung kann somit aus der Sicht des Personalmanagements als Resultat der Fluktuationsbeeinflussung gewertet werden (Meifert, 2005, S. 35). Ein geringes Fluktuationsverhalten³ bei den Mitarbeitern kann demnach als Ausdruck einer erfolgreichen Mitarbeiterbindung gewertet werden. Eine hohe und von Unternehmensseite unerwünschte Fluktuation bei den Mitarbeitern kann hingegen Ausdruck für eine geringe Mitarbeiterbindung sein, die zudem als eine Gefährdung der Kundenbindung angesehen wird (Alexandrov, Babakus, & Yavas, 2007, S. 357; Bendapudi & Leone, 2002, S. 83; Berry, 1995, S. 241; Bruhn & Stauss, 2006, S. 8).

Somit kann festgehalten werden, dass sich Mitarbeiter im Kundenkontakt durch ein hohes Commitment zur Kundenorientierung („Commitment to Customer Service“ Peccei & Rosenthal, 1997, S. 67) auszeichnen (Arnett u. a., 2002, S. 88 f.; Coenen, 2008b, S. 477; Gouthier, 2006a, S. 58) und zudem dem Unternehmen über einen möglichst langen Zeitraum angehören sollten (Alexandrov u. a., 2007), um eine bestmögliche Ausgestaltung der Kundenbeziehung zu erzielen.

Die Kundenorientierung sowie die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen hängen gemäß der Value Profit Chain in entscheidender Weise von der Zufriedenheit der Mitarbeiter ab (Schmitz, 2004, S. 21). Die Zufriedenheit wird ihrerseits durch die vom Unternehmen ausgehende Mitarbeiterorientierung, die in der Vergangenheit überwiegend auch als interne Dienstleistungsqualität bezeichnet wurde, determiniert. Diese Orientierung und Zufriedenheit der Mitarbeiter bilden somit den Ausgangspunkt der sich beeinflussenden Faktoren des Innenverhältnisses der Value Profit Chain und sollen im Weiteren kritisch beleuchtet werden.

³ Fluktuation soll in dieser Arbeit als zwischenbetrieblicher Arbeitsplatzwechsel von Mitarbeitern verstanden werden, der weder die Folge von natürlichen Anlässen (wie bspw. Tod, Krankheit oder Altersgrenze) noch von verhaltensbedingten Kündigungen aufgrund von Mitarbeiterverschulden darstellt (Meifert, 2005, S. 35).

2.3 Kritische Beurteilung der Mitarbeiterorientierung und Mitarbeiterzufriedenheit als Ausgangspunkte der Value Profit Chain

Heskett u. a. (2003) determinieren die interne Mitarbeiterorientierung durch sechs verschiedene Faktoren (siehe Abbildung 7). Dazu zählt zum einen die Anerkennung, die Mitarbeiter durch ihre Vorgesetzten erfahren. Einen weiteren Faktor stellt die Ausstattung mit Hilfsmitteln, die zur Kundenbedienung benötigt werden, dar. Die Qualität der Arbeitsleistung nahe stehender Kollegen, die als subjektiver Vergleichsmaßstab für die Bewertung der eigenen Leistungen herangezogen wird, wird als weiterer Bestandteil der internen Mitarbeiterorientierung aufgeführt. Weitere Determinanten bilden zudem die persönliche Entwicklung innerhalb des Unternehmens, die Vergütung sowie die Dauer des Beschäftigungsverhältnisses (Heskett u. a., 2003, S. 19).

Neben Heskett u. a. (1994, 2003) haben sich auch andere Forscher mit der internen Mitarbeiterorientierung als Treiber der Mitarbeiterzufriedenheit beschäftigt (Gelade & Young, 2005; Hallowell u. a., 1996; Loveman, 1998; Meyer Goldstein, 2003; Rucci, Kirn, & Quinn, 1998). Beim Vergleich der Indikatoren, die für die interne Mitarbeiterorientierung herangezogen werden, wird deutlich, dass es sich überwiegend um so genannte Rahmenfaktoren der Arbeit handelt, die auch als Arbeitsdeterminanten bezeichnet werden (Hackman & Oldham, 1976). Neben den Merkmalen der Arbeit wirken jedoch insbesondere positive Arbeitsempfindungen auf die Einstellungen der Mitarbeiter und somit auch auf ihre Arbeitszufriedenheit. Denn als tägliche Begleiter des menschlichen Denkens und Handelns bilden Emotionen die Grundlage des individuellen Erlebens (Goller, 1992, S. 11). Emotionen stellen somit allgegenwärtige Phänomene dar, die sich auf sämtliche Lebensbereiche beziehen. Die berufliche Arbeit kann als wesentlicher Bestandteil des menschlichen Lebens charakterisiert werden, da Individuen einen großen Teil ihrer Lebenszeit mit ihrer Arbeit verbringen. Emotionen stellen damit ständige Begleiter im Hinblick auf soziale Prozesse im Unternehmen und die Bewertung der beruflichen Arbeit dar (Brehm, 2001, S. 205). Ein wesentlicher Kritikpunkt an der Erfassung der internen Mitarbeiterorientierung gemäß der Value Profit Chain ist demnach, dass die Bedeutung bzw. der Einfluss des emotionalen Erlebens der Mitarbeiter durch die ausschließliche Betrachtung von Arbeitsdeterminanten nicht berücksichtigt wird.

Bis dato werden positive Emotionen von Mitarbeitern im Berufsalltag gemäß Küpers und Weibler (2005) „weitestgehend ausgeblendet oder bestenfalls am Rande berücksichtigt“ (S. 17). Die oftmals vorherrschende Geringschätzung von Emotionen in der Unternehmenspraxis zeigt sich etwa in folgender häufig anzutreffender Aussage: „It’s not personal. It’s business. Don’t be emotional“ (Rafaeli & Worline, 2001, S. 100). Die langjährige Vernachlässigung von Emotionen sowohl in der Unternehmenspraxis als auch in der Organisations- und Managementforschung kann in erster Linie auf den anhaltenden „myth of rationality“ (Putnam & Mumby, 1993, S. 36) zurückgeführt werden.

Demnach werden Emotionen vor allem als irrational und negativ eingestuft, die es von Seiten des Managements im Idealfall zu beseitigen galt.

Im Hinblick auf die Bedeutung von positiven Emotionen ist in der Arbeitswelt seit ein paar Jahren jedoch eine Gegenbewegung erkennbar, die durch die Forderung Rafaelis (2002) unterstrichen wird: „Emotions are an inherent part of everyday life of organizations. Emotions is what sets people and organizations in motion. So let's give it the attention it deserves“ (S. Xiii).

Da die Auswirkungen der Emotionen auf die Einstellungen und das Verhalten der Mitarbeiter erheblich sind, sollten Unternehmen eine verstärkte Mitarbeiterorientierung praktizieren, durch die emotionale Erfahrungen hervorgerufen und beeinflusst werden (Menges & Ebersbach, 2008, S. 29).

Neben der Vernachlässigung des emotionalen Erlebens kann ein weiterer Kritikpunkt der Value Profit Chain in der ausschließlichen Fokussierung der Mitarbeiterzufriedenheit als zentrale Voraussetzung für die Mitarbeiterbindung und Kundenorientierung gesehen werden. Mitarbeiterzufriedenheit stellt das globalste Maß dar, anhand dessen Mitarbeiter ihre Arbeit beurteilen. Sie beinhaltet daher sämtliche Bewertungen von Mitarbeitern in Bezug auf ihre Arbeit als Ganzes (Jonas & Leberherz, 2007, S. 557). Zur Erfassung der Wirkungen von Arbeit in Unternehmen wird die Mitarbeiterzufriedenheit zwar nach wie vor als wichtigstes personales Konzept herangezogen. Allerdings konnten bis heute nur wenig befriedigende Ergebnisse im Hinblick auf die Auswirkungen von Mitarbeiterzufriedenheit auf relevante Verhaltensweisen der Mitarbeiter nachgewiesen werden (Nerdinger, 2000, S. 71). So haben bspw. Brown und Peterson (1993) in ihrer Metaanalyse über Untersuchungen zu Zufriedenheit und Leistung als Ergebnis spezifischer Verhaltensweisen der Mitarbeiter aufgezeigt, dass zwar in fast allen Studien positive, aber dennoch nur sehr niedrige Korrelationen ermittelt wurden. Gemäß Hodson (1991): „Job satisfaction is simply too summary a measure to allow an adequate model of attitudes and behaviors at the workplace“ (S. 273). Als allgemeine Einstellung stellt das Konstrukt der Mitarbeiterzufriedenheit demnach nur bedingt ein geeignetes Konstrukt dar, um konkrete Aussagen über spezifischere Verhaltensweisen von Mitarbeitern zu treffen (Weinert, 2004, S. 274). Da sich Mitarbeiter neben der Arbeitszufriedenheit zudem auch spezifischere Einstellungen im Unternehmenskontext bilden, gilt es, diesen verstärkt Rechnung zu tragen und ihren Einfluss auf die Kundenorientierung der Mitarbeiter und die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen zu untersuchen.

Eine zentrale Antriebskraft der in Abschnitt 2.2.2 erforderlichen Kundenorientierung und Mitarbeiterbindung, die in der Forschung jedoch erst wenig Aufmerksamkeit erfahren hat, stellt der Organisationsstolz der Mitarbeiter dar (Gouthier & Rhein, 2010a; Hauser, Schubert, & Aicher, 2008). Erste Studien weisen darauf hin, dass der Stolz bei Mitarbeitern im Kundenkontakt zum einen eine der am intensivsten und eine der am häufigsten empfundenen positiven Emotionen bei Mitarbeitern im Kundenkontakt ist

(Grandey, Tam, & Brauburger, 2002; Verbeke, Belschak, & Bagozzi, 2004) und zum anderen eine wertvolle Einstellung im Unternehmenskontext darstellt (Lea & Webley, 1997, S. 325).

Dass das Potenzial des Organisationsstolzes der Mitarbeiter in der Unternehmenspraxis bereits eine bedeutende Rolle spielt, kann z. B. durch die jährlich im Auftrag der EU-Kommission durchgeführte Studie über die attraktivsten Arbeitsplätze bzw. die besten Arbeitgeber in Europa verdeutlicht werden. Im so genannten „Great Place to Work®“-Modell wird neben der Bedeutung von Werten und Tugenden (wie bspw. Vertrauen, Glaubwürdigkeit, Respekt und Fairness) auch immer die Attraktivität von Arbeitsplätzen etwa in Form des Stolzes auf die Leistungen des Unternehmens ermittelt (Göggelmann & Hauser, 2004, S. 27).

Ein weiteres Beispiel für die Bedeutung des Organisationsstolzes im Unternehmenskontext stellt das Bekenntnis von Rolls-Royce dar: „The power behind the global power systems company that is now Rolls-Royce is its people. It is their pride in what Rolls-Royce has achieved and, even more important, their vision of what can be achieved in the future, that will secure our continued success.” (Rolls-Royce, o. J.). Der Organisationsstolz soll daher im Folgenden genauer thematisiert werden.

3 Organisationsstolz von Mitarbeitern im Kundenkontakt

Der Einstieg in den dritten Teil der Arbeit erfolgt über die Darstellung des emotionalen Organisationsstolzes (Kapitel 3.1) sowie des einstellungsbezogenen Organisationsstolzes (Kapitel 3.2). Im Anschluss daran wird der Zusammenhang zwischen den beiden Verständnissen des Organisationsstolzes hergestellt (Kapitel 3.3) und schließlich werden wesentliche Auslöser des Organisationsstolzes von Mitarbeitern identifiziert (Kapitel 3.4).

3.1 Emotionaler Organisationsstolz

Der emotionale Organisationsstolz stellt im Unternehmenskontext eine noch überwiegend unerforschte Emotion dar. Dementsprechend werden im folgenden Kapitel die wichtigsten theoretischen Grundlagen zu Emotionen im Allgemeinen (Abschnitt 3.1.1) und zum emotionalen Organisationsstolz im Speziellen (Abschnitt 3.1.2) geliefert. Zudem wird eine Abgrenzung des emotionalen Organisationsstolzes zu anderen positiven Emotionen im organisationalen Kontext vorgenommen (Abschnitt 3.1.3).

3.1.1 Theoretischer Zugang zu Emotionen

Das Wort „Emotion“ geht auf das lateinische Verb „emovere“ (= „herausbewegen“) und „moveri“ (= „bewegt werden“) zurück (Höpfl & Linstead, 1993, S. 78). Die Herkunft dieses Begriffs unterstreicht dabei wesentliche Eigenschaften emotionaler Zustände (Mazis, 1993). Als innere, psychische Prozesse stellen Emotionen nämlich keine reinen Gedankeninhalte dar. Sie besitzen einen „affektiven Kern“, der ein typisches psychisches Erleben impliziert (Frenzel, Goetz, & Pekrun, 2009, S. 206). Emotionen haben wichtige Lebensfunktionen, da sie die Aufmerksamkeit fokussieren und den Organismus mit wichtigen Informationen versorgen (Gray & Watson, 2004, S. 22; Scherer, 2005, S. 698).

3.1.1.1 Terminologischer Zugang zu Emotionen

Bis zum heutigen Zeitpunkt steht die Wissenschaft vor der Herausforderung, eine allgemein gültige Definition aus der Vielzahl an unterschiedlichen Emotionsbegriffen zu entwickeln. Bereits Anfang der 80er Jahre haben Kleinginna und Kleinginna (1981, S. 345) auf das Dilemma einer einheitlichen Begriffsdefinition aufmerksam gemacht, in dem sie über 90 verschiedene Emotionsdefinitionen identifizierten, die sich zu 11 Kategorien verdichten ließen. Die Schwierigkeit einer allseitig akzeptierten Begriffsbestimmung resultiert vor allem aus den unterschiedlichen theoretischen Zugängen, da sich verschiedene Forschungsdisziplinen mit Emotionen und deren Begriffsbestimmung be-

schäftigen (Bottenberg & Daßler, 2002, S. 12). Küpers und Weibler (2005) stellen in diesem Zusammenhang fest:

So betrachten die naturwissenschaftlich orientierte Psychologie und die Kognitionswissenschaft das Emotionale völlig anders als die anwendungsorientierte Erziehungswissenschaft oder die Psychotherapie. Auch stehen beispielsweise in der Medizin oder Neurowissenschaft andere Aspekte im Vordergrund als in der Philosophie, (Sozial-)Psychologie, Soziologie oder in den Wirtschaftswissenschaften. (S. 36)

Trotz der Vielfalt an existierenden Emotionsverständnissen kann eine Einigkeit hinsichtlich zentraler Komponenten festgehalten werden (Bottenberg & Daßler, 2002, S. 15; Frenzel u. a., 2009, S. 206; Kleinginna & Kleinginna, 1981; Scherer, 2005, S. 698), durch die das Herleiten einer Arbeitsdefinition erzielt werden soll. Zum einen weisen Emotionen eine kognitive Komponente auf. Für die Entstehung einer jeden Emotion ist ein bestimmter Stimulus bzw. ein bestimmtes Ereignis vonnöten. Dies impliziert, dass sich Emotionen immer auf etwas beziehen müssen (Meyer, Schützwohl, & Reisenzein, 2003). Sie werden als objektgerichtet charakterisiert, denn man ärgert sich z. B. über seinen Vorgesetzten, freut sich über ein Geschenk oder ist stolz auf eine besondere Leistung (Fischer & Wiswede, 2009, S. 142). Eine Emotion wird nur dann hervorgerufen, wenn das Ereignis vom Individuum subjektiv wahrgenommen und in einem anschließenden kognitiven Beurteilungsprozess als relevant eingeschätzt wird (Müller-Seitz, 2008, S. 26). Emotionen zeichnen sich durch eine individuelle Komponente aus, denn das Erleben von Emotionen stellt einen höchst subjektiven Vorgang dar, der durch ein „aktiv erlebtes Wahrnehmen und Erfahren“ (Küpers & Weibler, 2005, S. 39) charakterisiert werden kann. Emotionale Zustände weisen eine physiologische Komponente auf, die mit körperlichen Reaktionen wie z. B. Änderungen in der Herz- und Atemfrequenz verbunden ist. Da verschiedene Emotionen mit typischen verbalen sowie nonverbalen Eigenschaften, wie z. B. Stimmlage, Sprechgeschwindigkeit, Blickrichtung, Mimik und Gestik einhergehen, besitzen sie zudem eine motorisch-expressive Komponente (Müller-Seitz, 2008, S. 27). Schließlich weisen Emotionen eine motivationale Komponente auf, denn sie können situationsangemessene Verhaltensabsichten und Verhaltensweisen auslösen⁴, z. B. Flucht als Verhalten bei Angst oder Vermeidung bei Ekel (Frenzel u. a., 2009, S. 206). Tabelle 2 liefert eine Übersicht über die verschiedenen Emotionskomponenten und ihre Funktionen.

⁴ Gemäß der Evolutionspsychologie haben Organismen überhaupt erst deshalb Emotionen entwickelt, damit diese dafür sorgen, ein adaptives Verhalten zu zeigen (im Sinne von überlebensförderlichen Strategien) (Frenzel u. a., 2009, S. 206).

Emotionskomponente	Emotionsfunktion
1. Kognitive Komponente	Bewertung von Objekten und Ereignissen
2. Physiologische Komponente (körperliche Symptome)	Systemregulierung
3. Motivationale Komponente (Handlungstendenzen)	Vorbereitung und Steuerung von Handlungen
4. Motorisch-expressive Komponente (verbale sowie nonverbale Eigenschaften)	Mitteilung einer Reaktion und Handlungsabsicht
5. Subjektive Wahrnehmungskomponente (emotionale Erfahrung)	Überwachung des inneren Zustands und der Interaktion von Organismus und Umwelt

Tabelle 2: Emotionskomponenten und ihre Funktionen im Überblick (Quelle: in Anlehnung an Scherer, 2005, S. 698)

Emotionen charakterisieren sich dadurch, dass sie sich über einen relativ kurzfristigen Zeitraum erstrecken und daher in den meisten Fällen nur wenige Minuten andauern. Im Anschluss an ein subjektiv als relevant bewertetes Ereignis tritt eine Emotion unmittelbar auf, hält eine Weile an und verflüchtigt sich schließlich (2004, S. 22).

Die Beschreibung von Emotionen erfolgt oftmals anhand von zwei verschiedenen Dimensionen (Pekrun, 1987, S. 136). Zum einen können Emotionen anhand ihrer Valenz (auch Richtung genannt), also der Unterscheidung in positive, negative und neutrale Emotionen, charakterisiert werden (Frenzel u. a., 2009, S. 208). Diese Einstufungen basieren dabei auf der individuellen Wahrnehmung der Erlebnisse. Positive (negative) Emotionen bilden dabei folgende Zustände, die vom Individuum situativ als angenehm (unangenehm) empfunden werden (Müller-Seitz, 2008, S. 35). Die meisten Emotionen lassen sich entlang der Valenz relativ eindeutig einordnen.

Zum anderen können Emotionen im Hinblick auf ihre Intensität unterschieden werden (Pekrun, 1987, S. 135). Durch die Ermittlung der Intensität ergibt sich die Möglichkeit, dass Emotionen der gleichen Valenz noch detaillierter differenziert werden. Gemäß Frenzel u. a. (2009) kann sich die Stärke von Emotionen bspw. durch „große Freude“, „extremen Ärger“ oder „ein wenig Angst“ ausdrücken (S. 207).

In Anlehnung an die obigen Ausführungen soll im Rahmen der Arbeit unter Emotionen Folgendes verstanden werden (Elfenbein, 2007, S. 317; Gray & Watson, 2004, S. 22 f.; Scherer, 2005):

Emotionen sind kurzzeitige Reaktionen auf ein vorhergegangenes und als bedeutsam erachtetes Ereignis. Sie zeichnen sich durch eine relative hohe Intensität sowie eine kurze Verweildauer aus und ziehen situationsangemessene Handlungstendenzen nach sich.

Auf der Suche nach einer Anzahl universell auftretender Emotionen wurde der Begriff „Basisemotionen“ bzw. „primäre Emotionen“ geprägt (Meyer u. a., 2003, S. 104). Diese Emotionen scheinen alle Menschen, auch über verschiedene Kulturen hinweg, nicht nur zu kennen, sondern auch zu differenzieren. Jede Basisemotion ist dabei durch typische Gesichtsausdrücke, spezifische Auslösebedingungen und spezifische Handlungstendenzen gekennzeichnet. Die Anzahl der Basisemotionen ist begrenzt und variiert je nach Autor. Gemäß Lewis (2000a, S. 316) und anderen Wissenschaftlern (Ekman, 2010, S. 82; Izard, 1992) ist die Anzahl der Basisemotionen auf fünf negative Emotionen (Wut, Ekel, Furcht, Traurigkeit und Verachtung), eine neutrale Emotion (Überraschung) sowie eine positive Emotion (Fröhlichkeit bzw. Freude) begrenzt. Die universelle Gültigkeit dieser Emotionen könnte in der Tatsache begründet sein, dass die Basisemotionen das Resultat evolutionärer Entwicklungsprozesse darstellen, auf Instinkten beruhen und genetisch veranlagt sind (Meyer u. a., 2003, S. 104).

Gemäß der Theorie der Basisemotionen wird davon ausgegangen, dass sich diese Grundemotionen mit verschiedenen Denk- und Gedächtnisinhalten verbinden und sich daraus komplexere Emotionen ergeben (Plutchik, 1980), die so genannten „Sekundäremotionen“ (Meyer u. a., 2003, S. 153) bzw. „Self-Conscious Emotions“ (Geppert & Heckhausen, 1990, S. 170). Im Gegensatz zu den Primäremotionen bilden sich diese Emotionen beim Menschen erst im Alter von zwei bis drei Jahren und somit zu einem späteren Zeitpunkt als die Basisemotionen (Ekman, 1992; Izard, 1992). Dieser Umstand liegt primär in der hohen Komplexität dieser Emotionen begründet. Im Falle der Sekundäremotionen handelt es sich bei dem auslösenden Stimulus nämlich immer um eine wahrgenommene Leistung bzw. ein Leistungsergebnis. Damit eine wahrgenommene Leistung bewertet werden kann, muss das Individuum zuvor Verhaltensrichtlinien, -regeln sowie Standards entwickeln und verinnerlichen, damit diese als Vergleichsmaßstab herangezogen werden können (Lewis, 2000b, S. 626; Tangney, 1999, S. 542). Diese Maßstäbe können sowohl auf dem eigenen Wertehorizont basieren als auch gesellschaftlich geprägt sein. Somit kann festgehalten werden, dass diese Emotionen durch den Verlauf der Sozialisation eines Menschen entwickelt werden und daher im Gegensatz zu den Basisemotionen stark schicht- und kulturabhängig sind. Folglich existieren keine allgemein gültigen Standards, die das automatische Hervorrufen einer Sekundäremotion bewirken. Die auszulösenden Ereignisse können stattdessen höchst individuell unterschiedlich gestaltet sein (Lewis, 2000b, S. 623). Zu den Sekundäremotionen zählen insbesondere negative Emotionen, wie bspw. Schuld, Scham, Überheblichkeit, Hybris, aber auch die positive Emotion Stolz (Hodson, 1998, S. 307; Lewis, 2000b, S. 624; Verbeke u. a., 2004, S. 387). Bevor nun im Folgenden ein konkreter Bezug zu der Emo-

tion des Stolzes im Allgemeinen und der Emotion des Organisationsstolzes im Speziellen hergestellt wird, soll zunächst eine Abgrenzung von Emotionen zu verwandten Konstrukten erfolgen.

3.1.1.2 Abgrenzung der Emotion von verwandten Konstrukten

Nachdem im vorhergehenden Abschnitt eine Arbeitsdefinition für Emotionen hergeleitet wurde, erscheint es für den folgenden Verlauf der Arbeit zudem notwendig, eine Gegenüberstellung mit inhaltlich verwandten Konstrukten vorzunehmen. Im Zentrum des angestrebten Vergleichs stehen Affekt, Gefühl und Stimmung (Gallenmüller-Roschmann, 2005). Wie aus Tabelle 3 hervorgeht, kann eine Unterscheidung der Phänomene im Hinblick auf die Eigenschaften Antezedenzien, Dauer, Frequenz, Funktion, Intensität, Stabilität und Verhaltensrelevanz vorgenommen werden (Gray & Watson, 2004; Müller-Seitz, 2008, S. 29; Scherer, 2005).

Eigenschaft/Konstrukt	Affekt im deutschen Sprachgebrauch	Affekt im englischen Sprachgebrauch		
		Gefühl	Emotion	Stimmung
Antezedenzien	Stimulus	Stimulus	Stimulus	kein Stimulus
Dauer	sehr kurzfristig	kurzfristig	kurzfristig	mittelfristig
Frequenz	selten	häufig	häufig	nahezu permanent
Funktion	keine	reflexive	adaptiv- informative	keine unmittelbare
Intensität	sehr hoch	hoch	hoch	gering
Stabilität	sehr instabil, sehr labil	Instabil, labil	instabil, labil	eher stabil
Verhaltensrelevanz	sehr hoch	keine	hoch	eher gering

Tabelle 3: Gegenüberstellung der Eigenschaften von Emotionen und verwandten Konstrukten (Quelle: in Anlehnung an Müller-Seitz, 2008, S. 29)

Der Begriff „Affekt“ ist im deutschen und englischen Sprachgebrauch mit unterschiedlichen Bedeutungen belegt. Während in der deutschen Sprache unter dem Begriff Affekt eine besonders extreme, äußerst kurze und unwillkürliche Emotion verstanden wird, so ist mit „affect“ im Englischen der Oberbegriff von spezifischen Emotionen, Gefühlen und Stimmungen gemeint (Küpers & Weibler, 2005, S. 37; Wegge & van Dick, 2006,

S. 15). In dieser Arbeit soll der angloamerikanischen Tradition gefolgt werden und Affekt als Sammelbegriff verwendet werden.

Gefühle stellen so genannte Teilkomponenten von Emotionen dar. Die Eigenschaften dieser beiden Konstrukte sind in großen Teilen identisch. Da Gefühle allerdings keinerlei Verhaltensreaktionen nach sich ziehen, wird ihnen, im Gegensatz zu Emotionen, eine reflexive Funktion zugeschrieben (Roth, 2001, S. 258).

Die Begriffe Stimmungen und Emotionen werden oftmals synonym benutzt. Tatsächlich weisen beide Konstrukte nur bedingt ähnliche Eigenschaften auf. So unterscheiden sich Stimmungen, wie z. B. heiter oder gereizt sein, von Emotionen durch ihre längere Dauer, ihre geringere Intensität und die nicht vorausgesetzte Objekt- bzw. Ereignisbezogenheit (Cropanzano, Weiss, Hale, & Reb, 2003, S. 835; Frenzel u. a., 2009, S. 208). Stimmungen sind oftmals das Ergebnis von verschiedenen Emotionserlebnissen und werden daher auch als Dauertönung des Erlebens charakterisiert (Küpers & Weibler, 2005, S. 35). Umgekehrt können aktuelle Stimmungen das Erleben und die Intensität von Emotionen beeinflussen. Das längere Andauern von Stimmungen kann dazu führen, dass sie bei der Informationsverarbeitung eines Menschen stärkere Auswirkungen auf kognitive Prozesse, wie z. B. Entscheidungen, haben als bestimmte Emotionen (Forgas, 2001).

3.1.2 Theoretischer Zugang zum emotionalen Organisationsstolz

Obwohl die Stolzemotion ein allgemein bekanntes und allgegenwärtiges Phänomen darstellt (Katzenbach & Santamaria, 1999; Tracy & Robins, 2007, S. 506), ist sie in der Forschung nach wie vor ein eher vernachlässigtes Konstrukt. Da negative Emotionen, wie z. B. Angst und Furcht, im Gegensatz zu positiven Emotionen fast immer unmittelbare Effekte nach sich ziehen und eine starke Gewichtung als Folge von Pathologien (Fredrickson, Tugade, Waugh, & Larkin, 2003, S. 330; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000, S. 5), z. B. der Tendenz zum Burnout-Syndrom (Brotheridge & Grandey, 2002; Zapf, Seifert, Schmutte, Mertini, & Holz, 2001), einnehmen, gelten sie im Wissenschafts- und Unternehmenskontext oftmals als bedeutender als positive Emotionen.

Um die Rolle der weitaus weniger erforschten positiven Emotionen wie bspw. Freude oder Stolz (Fredrickson, 1998, S. 201; Frese, 1990, S. 228 f.) hervorzuheben, hat in den letzten Jahren die Gegenbewegung der so genannten „Positiven Psychologie“⁵ eingesetzt. Diese Forschungsdisziplin weicht von der in der Psychologie dominierenden Konzentration auf negative Phänomene ab und zielt stattdessen auf eine Hervorhebung positiver Emotionen (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000; Seligman & Pawelski, 2003).

⁵ In der Betriebswirtschaftslehre in Deutschland wird dieser Ansatz zusammen mit dem „Positive Organizational Scholarship“ im Ansatz des „Positiven Managements“ vereint (Ringlstetter, Kaiser, & Müller-Seitz, 2006, S. 5 f.).

Im Unternehmenskontext können sich positive Emotionen auf unterschiedlichen Ebenen der Organisation ereignen. Zum einen können sie im Rahmen der eigenen Arbeitstätigkeit und im Hinblick auf persönliche Geschehnisse am Arbeitsplatz bzw. im Arbeitsteam entstehen. Zum anderen können sich Emotionen auf das Verhältnis zwischen Unternehmen und Mitarbeiter beziehen (Kiefer, 2002; Kiefer & Eicken, 2002, S. 28).

3.1.2.1 Terminologischer Zugang zur Stolzemotion

In Anlehnung an verschiedene Wissenschaftler (Ekman, 2003; Lewis, 2000b) kann festgehalten werden, dass bis zum heutigen Zeitpunkt kein einheitliches Verständnis der Stolzemotion existiert. Vielmehr kann auf ein Sammelsurium an unterschiedlichen Begriffen zurückgegriffen werden. Tracy und Robins (2007) beschreiben die Situation folgendermaßen: „pride is too broad a concept to be considered a single, unified construct and is better viewed as two or more distinct emotions“ (S. 506).

Für das Herleiten einer geeigneten Arbeitsdefinition ist es daher zweckmäßig, sich vor allem auf die Ergebnisse der Psychologie und Soziologie zu stützen, da diese beiden Fachdisziplinen sich bislang am intensivsten mit der Emotion des Stolzes auseinandergesetzt haben (Gouthier, 2006b, S. 95).

In Anlehnung an die theoretischen Grundlagen zu Emotionen der vorherigen Abschnitte kann gefolgert werden, dass es sich beim Stolz um eine positive (Bagozzi, Wong, & Yi, 1999, S. 186; Belschak & Fischer, 2002, S. 32; Ringlstetter & Müller-Seitz, 2006, S. 134) Sekundäremotion (Hodson, 1998, S. 307; Lewis, 2000b, S. 624; Verbeke u. a., 2004, S. 387) handelt.

Die Stolzemotion wird grundsätzlich als angenehme Erfahrung beschrieben, die mit einem Gefühl des eigenen Wertes, also mit einem bewusst wahrgenommenen Selbstwertgefühl, einhergeht. Dieses angenehme Erlebnis wird oftmals von Emotionen wie Freude und Glück begleitet (Ulich & Mayring, 2003, S. 156).

Eine wesentliche Besonderheit bei der Entstehung einer Stolzemotion ist, dass es sich bei dem vorhergehenden Stimulus immer um eine wahrgenommene Leistung bzw. ein wahrgenommenes Leistungsergebnis handeln muss. Diese Voraussetzung wird von Katzenbach (2003) wie folgt beschrieben: „Pride is the emotional high, that follows performance and success“ (S. 23). Als Leistungen werden im Allgemeinen Veränderungen verstanden, durch die „ein ursprünglich gegebener Zustand in einen anderen überführt wird“ (Berekoven, 1974, S. 13).

Der Ausgangspunkt für eine Stolzemotion ist daher ein kognitiver Vergleich zwischen einer erbrachten Leistung und den Erwartungen an selbige. Werden die eigenen Erwartungen durch diese Leistung erfüllt oder sogar übererfüllt, wird die Leistung als Erfolg bewertet (Gouthier, 2007, S. 387). Im Rahmen der Leistungsbewertung zieht das Individuum die zuvor thematisierten Vergleichsmaßstäbe, die zur Empfindung von Sekundäremotionen notwendig sind, heran (Lewis, 2000b, S. 624).

Ein wahrgenommener Erfolg aktiviert schließlich das Empfinden einer Stolzemotion, die sich äußerlich von einem Lächeln, von einem strahlenden Gesicht bis hin zu einer erhobenen Kopf- und Körperhaltung ausdrücken kann (Geppert & Heckhausen, 1990, S. 176; Grandey u. a., 2002, S. 38; Ulich & Mayring, 2003, S. 157).

Die zentrale Voraussetzung für das Empfinden einer Stolzemotion ist, dass das Individuum das positive Leistungs- bzw. Handlungsergebnis auf bestimmte Ursachenfaktoren zurückführt. Daher wird die Stolzemotion auch als Attributionsemotion (oder „urheberbezogene Emotion“) bezeichnet (Winkeler, 2001, S. 93–95). Bei den Attributionsemotionen, zu denen unter anderem Scham, Billigung und Zorn gehören, wird grundsätzlich das Tun oder Lassen im Hinblick auf verschiedene Standards bewertet (Wegge & van Dick, 2006, S. 16).

Gemäß der Attributionstheorie kann zwischen internalen und externalen Faktoren differenziert werden. Zum einen kann das Individuum Stolz empfinden, da es ein positives Handlungsergebnis auf eigene Fähigkeiten oder Anstrengungen, im Sinne eines internalen Leistungsstolzes, zurückführt (siehe ähnlich Frese, 1990, S. 291; Lewis, Alessandri, & Sullivan, 1992, S. 630). Weiner (1985, S. 551) bezeichnet diesen Vorgang als interne Attribution (getreu dem Motto „Meine Leistung ist toll!“; Gouthier, 2006b, S. 107). Zum anderen kann ein Individuum auch gleichermaßen Stolz auf die Leistung einer relevanten Bezugsperson und -gruppe oder aber Stolz auf die Leistung eines relevanten Bezugsobjekts, im Sinne eines externalen Leistungsstolzes, empfinden (Frese, 1990, S. 291; Katzenbach, 2003, S. 2 f.; Mischkind, 1998, S. 1). In diesem Fall stellen die bewerteten Leistungen bzw. das Leistungsergebnis dieser Bezugspersonen bzw. -objekte den Urheber der Stolzemotion dar. Es wird daher auch von einer externalen Attribution gesprochen (Winkeler, 2001, S. 93–95). Ein gängig aufgeführtes Beispiel stellt das Stolzempfinden von Eltern in Bezug auf eine besondere Leistung des eigenen Kindes dar. Wenn das Kind z. B. eine besonders gute Note geleistet hat, sind die Eltern entsprechend stolz auf die Leistung ihres Kindes (Katzenbach, 2003, S. 2 f.). Das Empfinden einer Stolzemotion in Bezug auf die Leistungen einer Bezugsperson bzw. eines -objektes setzt somit eine Identifikation mit der bzw. dem selbigen voraus (Rosenblatt, 1988). So wird bspw. ein Besucher eines Fußballspiels, der sich stark mit einer der beiden Mannschaften identifiziert, einen Sieg seiner Mannschaft stärker emotional erleben und auf das Leistungsergebnis stolzer sein, als ein unbeteiligter Zuschauer, der sich mit keiner der beiden Mannschaften identifiziert (Wegge & van Dick, 2006, S. 35).

Fällt eine Leistungsbewertung negativ aus, kann ein Misserfolg das Auftreten von Schuldemotionen bewirken. Wird das als Misserfolg bewertete Ergebnis einer Leistung auf eine konkrete Handlung der eigenen Person zurückgeführt, folgt die Emotion interne Schuld (gemäß dem Motto „Meine Leistung ist schlecht!“). Ein konkretes Leistungsergebnis relevanter Bezugspersonen bzw. -objekte, das als Misserfolg bewertet wird, kann die Emotion externe Schuld hervorrufen (ein beispielhafter Leitsatz wäre „Die Leistung meiner Organisation ist schlecht!“). Da die Schuldemotion auch das Er-

gebnis einer bewerteten Leistung darstellt, kann sie auch als Gegenteil zur Stolzemotion aufgefasst werden (Lewis, 2000b, S. 626).

Die Zuweisung eines positiv oder negativ wahrgenommenen Leistungsergebnisses muss allerdings nicht zwangsläufig in einer Emotion des internalen oder externalen Leistungsstolzes bzw. in einer Emotion der internalen oder externalen Schuld führen und damit auch nicht auf einem konkreten Leistungserfolg basieren. Stattdessen kann ein wahrgenommener Erfolg auch einer Person bzw. einem Objekt im Allgemeinen zugeschrieben werde. Diese Vorgehensweise stellt dann die Folge einer globalen Attribuierung dar. Ist dies der Fall, ergibt sich bei einem positiv wahrgenommenen Leistungsergebnis der negative Stolz, auch Hybris genannt (Tracy & Robins, 2007, S. 507). Hybris erfolgt demnach im Anschluss an eine Attribuierung der gesamten Person bzw. des gesamten Objekts als Erfolg (getreu der Haltung „Ich bin toll!“ bzw. „Meine Organisation ist toll!“), die auch als Fehlattribuierung charakterisiert wird (Krause, 2006, S. 31) und daher mit Hochmut, Eitelkeit, Selbstgefälligkeit und Einbildung verbunden ist (Brehm, 2001, S. 208; Frese, 1990, S. 285; Lea & Webley, 1997, S. 328).

Die Zuweisung eines negativen Leistungsergebnisses im Sinne eines Misserfolgs auf die gesamte Person bzw. ein Objekt im Allgemeinen führt zum Empfinden von Scham oder Beschämung (hierfür stehen bspw. Aussprüche wie „Ich bin schlecht!“ und „Meine Organisation ist schlecht!“; siehe ähnlich Lewis, 1995, S. 2). Eine Übersicht über diese vier verschiedenen Arten der so genannten Attributionsemotionen liefert Tabelle 4.

		Internale Attribuierung		Externale Attribuierung	
		Handlungen der eigenen Person	Eigene Person im Allgemeinen	Handlungen relevanter Bezugspersonen und -objekte	Relevante Bezugspersonen und -objekte im Allgemeinen
Leistungs-bewertung	Erfolg	Internaler Leistungsstolz	Internale Hybris	Externaler Leistungsstolz	Externale Hybris
	Misserfolg	Internale Schuld	Internale Scham	Externale Schuld	Externale Scham

Tabelle 4: Arten von Attributionsemotionen (Quelle: in Anlehnung an (Gouthier & Rhein, 2010a, S. 219; Krause, 2006, S. 31; Lewis, 2000b, S. 626; Winkeler, 2001, S. 93–95)

Der geschilderte Prozess zur Entstehung einer Stolzemotion verdeutlicht, dass aufgrund der Komplexität der kognitiven Prozesse der Evaluierung und Reflexion eine gewisse Reife des Individuums erforderlich ist (Mascolo & Fischer, 1995, S. 65; Tangney, 1999, S. 97).

Die Stolzemotion stellt eine vergleichsweise intensive und subjektive bedeutende positive Emotion dar, mit dem Potenzial andere, weniger stark empfundene Emotionen zu überflügeln (Grandey u. a., 2002, S. 36). Somit kann die Stolzemotion von anderen positiven Emotionen wie z. B. Freude unterschieden werden (Ulich & Mayring, 2003; Wegge & van Dick, 2006, S. 16).

Die Bedeutung der Stolzemotion im Unternehmenskontext ist zum einen in der Tatsache begründet, dass sie als leistungsmotivierend bzw. leistungsförderlich gilt. Demnach stellt die Aussicht auf das Empfinden dieser Emotion einen Anreiz dar, der Mitarbeiter dazu motivieren kann, leistungsbezogenes Handeln zu realisieren (Schützwohl, 1991, S. 76 f.; Ulich & Mayring, 2003, S. 155). Zum anderen können Ereignisse, die einen stolz gemacht haben, vom Gedächtnis wieder abgerufen werden und damit eine Art Generalisierung des Stolzes bewirken (Frese, 1990, S. 289 f.).

In Anlehnung an die obigen Ausführungen kann die Stolzemotion somit allgemein folgendermaßen definiert werden (Frese, 1990, S. 289 f.; Lewis, 2000b, S. 630; Ulich & Mayring, 2003, S. 155):

Stolz ist eine positive Attributionsemotion, die auf einem wahrgenommenen Leistungserfolg basiert.

Da im Folgenden konkret auf die Stolzemotion in Bezug auf die Organisation eingegangen wird, ist der Leistungsstolz als externale Attributionsemotion für den weiteren Verlauf der Arbeit von zentraler Bedeutung.

3.1.2.2 Terminologischer Zugang zum emotionalen Organisationsstolz von Mitarbeitern

„Pride is a neglected, and potentially important, factor in economic behaviour” (Lea & Webley, 1997, S. 324). Obwohl sich bereits einige wissenschaftliche Studien mit dem Konstrukt der Stolzemotion im Arbeitskontext auseinander gesetzt haben, ist das aufgeführte Zitat aus dem Jahr 1997 für die Beschreibung des aktuellen Forschungsstandes immer noch zutreffend. Denn bis zum heutigen Zeitpunkt kann lediglich auf eine limitierte Anzahl an Untersuchungen, die sich mit der Stolzemotion als interne Attributionsemotion beschäftigt haben, zurückgegriffen werden⁶. Die Anzahl der Studien, die die Emotion als externale Attributionsemotion oder gar als emotionalen Organisationsstolz von Mitarbeitern betrachten, ist zudem weitaus begrenzter.⁷ Diese ersten empirischen Erhebungen machen allerdings auf die Auswirkungen des emotionalen Organisationsstolzes von Mitarbeitern auf relevante Größen wie bspw. die Mitarbeitermotivation und -bindung an das Unternehmen sowie die Kundenzufriedenheit aufmerksam (Mischkind, 1998). Zudem haben diverse bekannte Unternehmen, wie bspw. Southwest Airli-

⁶ Siehe z. B. Arnett u. a. (2002), Grandey u. a. (2002) Verbeke u. a. (2004)

⁷ Eine der wenigen Ausnahmen stellt die Arbeit von Gouthier und Rhein (2011), Appleberg (2005) und Mischkind (1998) dar.

nes, Microsoft, 3M, Crowne Plaza und Wal Mart, den Stolz ihrer Mitarbeiter als bedeutenden Wettbewerbsfaktor für den Unternehmenserfolg identifiziert (Anfuso, 1995; Johnston & Moore, 1991; Katzenbach, 2003; Katzenbach & Santamaria, 1999; Nozar, 1995). Mischkind (1998) äußert sich zu der Bedeutung des Stolzes von Mitarbeitern für Unternehmen folgendermaßen: “It is pride [...] that we consider the hidden corporate asset – as valuable as the physical plant and state-of-the-art technologies” (S. 1).

Da im Kontext dieser Arbeit das Empfinden des externalen Leistungsstolzes aus Mitarbeitersicht genauer beleuchtet und definiert werden soll, stehen die Leistungen bzw. die Leistungsergebnisse der Organisation im Vordergrund.

Das Erleben dieser Emotion wird von den Mitarbeitern als angenehm empfunden und erfolgt direkt im Anschluss an die Wahrnehmung einer Leistungserbringung bzw. eines erzielten Leistungsergebnisses der Organisation. Wichtig dabei ist, dass die Leistungen bzw. Leistungsergebnisse der Organisation vom Mitarbeiter als Erfolg wahrgenommen werden.

Das Empfinden dieses so genannten emotionalen Organisationsstolzes beruht somit auf einem kognitiven Vergleich zwischen einer von der Organisation erbrachten Leistung und den Erwartungen eines Mitarbeiters an selbige. Werden die Erwartungen an die Leistungen erfüllt bzw. übererfüllt, so wird die Leistung der Organisation als Erfolg bewertet. Emotionaler Organisationsstolz kann demnach nur entstehen, wenn der Mitarbeiter das positive Handlungsergebnis auf die Fähigkeiten oder Anstrengungen der Organisation, im Sinne der externalen Ursachenfaktoren, zurückführt. Dieser wahrgenommene Erfolg bewirkt das Empfinden von emotionalem Organisationsstolz (siehe Abbildung 8).

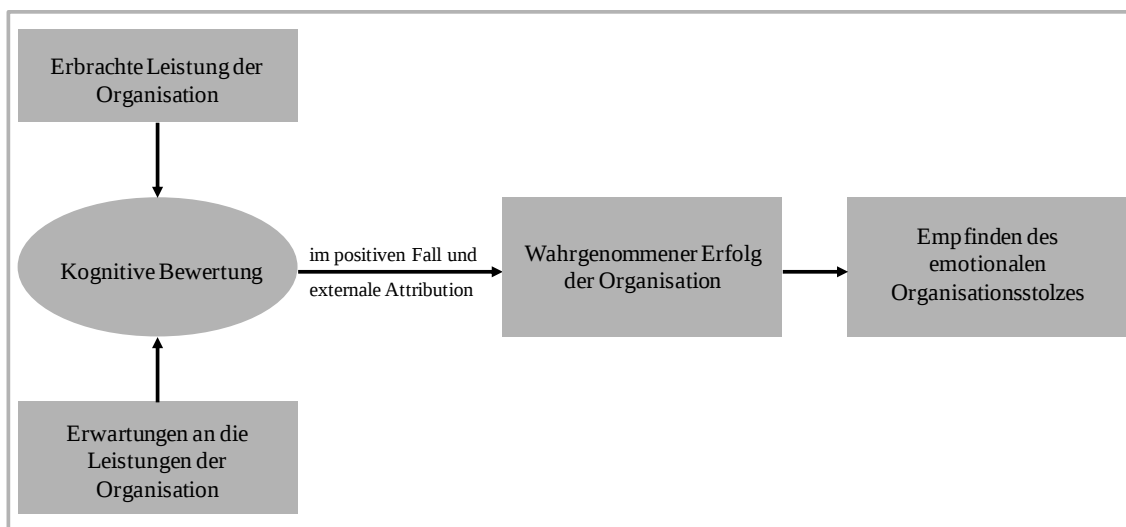


Abbildung 8: Das Konstrukt des emotionalen Organisationsstolzes als positiv empfundene externe Attributionemotion (Quelle: in Anlehnung an Gouthier, 2006, S. 97)

Eine wesentliche Voraussetzung für das Empfinden des emotionalen Organisationsstolzes ist, dass sich die Mitarbeiter stark mit ihrem Unternehmen identifizieren, so dass dieses einen Teil ihrer Selbst-Definition einnimmt (Appleberg, 2005, S. 35; Wegge & van Dick, 2006, S. 34). Diese enge Verbundenheit mit dem Unternehmen kann durch ein ausgeprägtes Zugehörigkeitsbedürfnis und damit dem Wunsch einer bestimmten Gruppe, in diesem Fall der Organisation, anzugehören, begründet sein (Böhm, 2008a, S. 69). Das Bedürfnis nach Organisationszugehörigkeit ist bei vielen Mitarbeitern vor allem in der heutigen Zeit vergleichsweise stark ausgeprägt. Denn gerade in Zeiten der neoliberalen Ökonomisierung, die Prozesse der Deregulierung, des Personalabbaus zur Erhöhung der Unternehmenseffizienz, der Individualisierung und der Flexibilisierung nach sich zieht (Küpers & Weibler, 2005, S. 26), hat sich die Bedeutung, einem Unternehmen als soziales Bezugssystem in der Arbeitswelt anzugehören und somit Halt sowie Orientierung zu erfahren, wesentlich verstärkt (Schmidt, 2007, S. 45).

Zudem kann die starke Verbundenheit dadurch entstehen, dass ein Mitarbeiter seinen Persönlichkeitswert in dem Ausmaß definiert, wie er Anerkennung von der Organisation erhält (Baumeister & Leary, 1995). Der Mitarbeiter empfindet demnach emotionalen Organisationsstolz als Folge seiner Identifikation mit selbiger (Frese, 1990, S. 29). Eine ausgeprägte Identifikation des Mitarbeiters bewirkt, dass das Erleben des emotionalen Organisationsstolzes positive Auswirkungen auf das eigene Selbstwertgefühl des Mitarbeiters hat (ähnlich van Dick, Wagner, Stellmacher, & Christ, 2004, S. 137).

Die damit angesprochene organisationale Identifikation soll an dieser Stelle nicht weiter ausgeführt werden, da sie in Absatz 3.2.2.2 noch genauer thematisiert wird.

Für das Auslösen des emotionalen Organisationsstolzes sind gemäß der Emotionstheorie bestimmte Leistungen bzw. Leistungserfolge der Organisation notwendig. Daher ist es für Unternehmen wichtig, sich der möglichen Stolz auslösenden Ereignisse bewusst zu werden und sich dieser zu bedienen (Menges & Ebersbach, 2008, S. 30).

Zusammenfassend lässt sich an dieser Stelle der emotionale Organisationsstolz folgendermaßen definieren (Appleberg, 2005, S. 35; Gouthier, 2006b, S. 97):

Als externe Attributionsemotion ist der emotionale Organisationsstolz ein Leistungsstolz, der auf einem vom Mitarbeiter wahrgenommenen Erfolg einer konkreten Leistung bzw. eines Leistungsergebnisses der Organisation beruht.

Auch wenn der emotionale Organisationsstolz, wie die meisten positiven Emotionen nur von kurzer zeitlicher Dauer ist, so erscheint diese Emotion jedoch für Unternehmen in mehrfacher Hinsicht von großer Bedeutung. Erste Studien haben bereits aufgezeigt, dass der emotionale Organisationsstolz unmittelbare leistungsmotivierende Effekte nach sich zieht. So konnte aufgezeigt werden, dass der emotionale Organisationsstolz positive Auswirkungen auf die Kundenbedienung und die Kreativität von Mitarbeitern im Kundenkontakt hat. Zudem wird angenommen, dass der Organisationsstolz als positive

Emotion auch Auswirkungen auf andere psychologische Konstrukte eines Mitarbeiters hat (Gouthier und Rhein, 2011). Denn zum einen kann ein Ereignis im Sinne einer Leistung bzw. eines Leistungsergebnis der Organisation, das die Mitarbeiter stolz gemacht hat, vom Gedächtnis wieder abgerufen werden. Zum anderen hat jedes Ereignis, das einen Mitarbeiter stolz auf die Organisation gemacht hat, auch die Chance, einen langfristigeren und generelleren Stolz auf die Organisation zu entwickeln (Frese, 1990, S. 292). Damit kommt es zu einem einstellungsbezogenen und folglich zu einem weiteren Verständnis des Organisationsstolzes von Mitarbeitern. Bevor dieses thematisiert wird, soll noch eine Abgrenzung des emotionalen Organisationsstolzes zu anderen positiven Emotionen im Unternehmenskontext erfolgen.

3.1.3 Abgrenzung des emotionalen Organisationsstolzes von weiteren positiven Emotionen im organisationalen Kontext

Neben dem emotionalen Organisationsstolz können weitere positive Emotionen im organisationalen Kontext unterschieden werden, die eine gewisse Nähe zu diesem Konstrukt aufweisen. Da das Erleben der Emotion Stolz von den beiden Emotionen Freude und Glück begleitet wird (Brehm, 2001, S. 207), sollen diese als eigenständige Konstrukte im Folgenden näher vorgestellt werden, um eine klare Abgrenzung zum emotionalen Organisationsstolz vornehmen zu können. Grundsätzlich sei zuvor noch angemerkt, dass die Zahl an Studien, die einzelne positive Emotionen im Unternehmenskontext untersucht, sehr gering ausfällt. Oftmals werden die Auswirkungen von positiven und negativen Emotionen im organisationalen Kontext als Gruppe untersucht, ohne dabei auf einzelne Emotionen differenziert einzugehen (siehe z. B. Basch & Fisher, 2000).

3.1.3.1 Freude

Freude stellt eine Emotion des „Sich-gut-Fühlens“ (Mayring, 2000, S. 222) dar, die an konkrete Situationen gebunden ist, von kurzer zeitlicher Dauer ist und die mit Vitalität sowie Lebendigkeit einhergeht. Als Basisemotion kann Freude grundsätzlich zu jeder Zeit und in Bezug auf alles Positive auftreten (Mayring & Ulich, 2003, S. 172). Da das Erleben dieser Emotion im Allgemeinen mit einem angenehmen, warmen und offenen Gefühl einhergeht, wird diese Emotion auch als Wohlergehenemotion bezeichnet (Wegge & van Dick, 2006, S. 16). Neben ihrer Bindung an konkrete Situationen kann Freude zugleich auch hintergründig erlebt werden und die Wahrnehmungen und Handlungen begleiten (Mayring, 2000). Das Lachen bzw. Lächeln stellt die typisch identifizierbare Mimik für Freude dar, so auch im interkulturellen Vergleich (Ekman, 2010, S. 84; Ulich & Mayring, 2003, S. 173). Gemäß Izard (1994, S. 271 f.) treten die größten Momente, die das Auslösen dieser Emotion bewirken, spontan und unerwartet auf. Zudem kommen diverse Wissenschaftler zu dem Ergebnis, dass Freude nur kaum durch eigene Anstrengung, im Sinne von willentlich beabsichtigten Bemühungen, ausgelöst

werden kann. Stattdessen ereignet sie sich einfach, vorausgesetzt, dass sie nicht durch bestimmte Hindernisse unterbunden wird.

Im Unternehmenskontext wird Freude überwiegend mit der Arbeit eines Mitarbeiters in Verbindung gebracht und daher auch als Arbeitsfreude bezeichnet. Arbeitsfreude kann dabei zwei verschiedene Ausprägungen annehmen. Einerseits kann Freude eine auf den Prozess der Ausübung einer Tätigkeit bezogene Emotion darstellen. Zu den typischen Auslösern für diese so genannte tätigkeitsbezogene Freude zählen vor allem Tätigkeiten, die von den Mitarbeitern ein gewisses Maß an Kreativität und Problemlösungsdenken sowie eigenständiges Handeln abverlangen. Das individuell ausgeprägte Interesse eines Mitarbeiters für die zu erledigenden Aufgaben trägt maßgeblich zum Empfinden von dieser Form der Arbeitsfreude bei (Temme & Tränkle, 1996, S. 285 f.). Andererseits kann Freude, ähnlich wie der emotionale Organisationsstolz eine ereignisbezogene Emotion darstellen, die durch eine plötzliche und erfreuliche Begebenheit ausgelöst wird (Temme & Tränkle, 1996, S. 286). Im Gegensatz zur Stolzemotion im Allgemeinen und zum emotionalen Organisationsstolz im Speziellen stellt die ereignisbezogene Freude jedoch eine deutlich allgemeinere Emotion dar. Denn ein Mitarbeiter kann sich über grundsätzlich jedes gelungene Arbeitsergebnis oder über jedes Lob vom Vorgesetzten freuen und nicht, wie im Falle der Stolzemotion, ausschließlich über einen besonderen Leistungserfolg (Gouthier, 2006b, S. 102).

Mögliche Hindernisse, die zu einer Unterbindung der Emotion Freude im Unternehmenskontext beitragen, sind z. B. eingeschränkte Handlungsspielräume der Mitarbeiter und unvollendete Aufgaben (Brehm, 2001, S. 208).

3.1.3.2 Glück

Glück stellt den intensivsten Wohlbefindenzustand eines Menschen dar. Beim Empfinden von Glück wird nicht nur die ganze Person ergriffen, diese Emotion ist im Vergleich zu Stolz und Freude auch überdauernder (Mayring, 2000, S. 222). Glück wird daher auch als größte Freude, Überschwänglichkeit und damit als extrem positive Emotion charakterisiert. Im Vergleich zu den zuvor beschriebenen Emotionen geht Glück mit einem verhältnismäßig ruhigen, harmonischen und friedlichen Gefühl einher. In der amerikanischen Literatur wird Glück („happiness“) überwiegend als ein intensiver situationsspezifischer Gefühlszustand verstanden (Ulich & Mayring, 2003, S. 175). Neben diesem Verständnis kann zudem auch ein biografisch entwickeltes Lebensglück unterschieden werden. So haben diverse Studien aufgezeigt, dass zwischenmenschliche Beziehungen und schöpferische Tätigkeiten wesentliche Treiber für Glück sind. Somit ist Glück nicht einfach nur mit subjektivem Wohlbefinden gleichzusetzen, da es offensichtlich die Grenzen des eigenen Ichs übersteigt.

Vor allem zwischenmenschliche Situationen, schöpferische Situationen, Situationen starker sinnlicher Erfahrungen aber auch Erfolgs- und Leistungssituationen sowie Situationen der Ruhe und Entspannung stellen zentrale Situationen dar, die situationsspezifisch

sche Gefühlszustände hervorrufen und zudem zum kontinuierlichen Lebensglück beitragen können (Ulich & Mayring, 2003, S. 176).

Im Vergleich zur Emotion der Freude und des Stolzes kann im Falle des Glücks keine spezifische Mimik oder kein allgemein gültiges Ausdrucksverhalten identifiziert werden (Ekman, 2010). Je nach Erlebensart kann Glück jedoch u. a. Freude ähnlich sein (Ulich & Mayring, 2003, S. 177). Glück kann sowohl durch spontane positive Situationseinschätzungen als auch durch bestimmte Werthaltungen und Überzeugungen ausgelöst werden. Gemäß verschiedener empirischer Überprüfungen konnte belegt werden, dass gegenwärtige Glückserlebnisse mit abstrakten Ansichten wie bspw. Harmonie, Einheit, Schönheit, Erhabenheit, Sinnhaftigkeit, Freiheit, Kreativität, Gemeinschaft, Geborgenheit und Kraft einhergehen (Mayring, 1991).

3.2 Einstellungsbezogener Organisationsstolz

Bei einem näheren Blick in die Praxis und die Organisationsforschung findet sich ein Verständnis von Organisationsstolz, das durch den emotionalen Definitionsansatz nicht entsprechend erfasst wird. Denn beide Bereiche erachten den Organisationsstolz als Ergebnis, das in erster Linie aus der Mitgliedschaft und damit der generellen Zugehörigkeit zu der eigenen Organisation resultiert. Diese Form des Organisationsstolzes ist, im Vergleich zum emotionalen Organisationsstolz, eher unabhängig von einer einzigen Einzelleistung zu sehen und kann stattdessen als das Ergebnis einer Gesamtbewertung angesehen werden, bei dem vor allem die Summe an bewertenden Einzelleistungen eine Rolle spielt. Zur Erläuterung dieses Konstrukts kann somit kein emotionales Verständnis herangezogen werden. Vielmehr handelt es sich dabei um eine einstellungsorientierte Erfassung des Organisationsstolzes (Lea & Webley, 1997, S. 325). Daher werden im folgenden Kapitel die wichtigen theoretischen Grundlagen zu Einstellungen im Allgemeinen (Abschnitt 3.2.1) und zum einstellungsbezogenen Organisationsstolz im Speziellen (Abschnitt 3.2.2) geliefert. Zudem wird eine Abgrenzung des einstellungsbezogenen Organisationsstolzes zu anderen positiven Einstellungen im organisationalen Kontext vorgenommen (Abschnitt 3.2.3).

3.2.1 Theoretischer Zugang zu Einstellungen

Das Einstellungskonzept stellt in der Sozialpsychologie und speziell der Organisationspsychologie eines der am meisten untersuchten psychologischen Konstrukte dar (Fischer & Wiswede, 2009, S. 283). Die intensive Auseinandersetzung mit Einstellungen ist in zwei Hauptmerkmalen von Einstellungen begründet. Zum einen steuern Einstellungen die Informationsverarbeitung und tragen somit zur Strukturierung der erlebten Realität eines Individuums bei. Zum anderen üben Einstellungen Einfluss auf Verhal-

tensweisen und liefern damit wesentliche Erkenntnisse über das menschliche Verhalten (Bohner & Dickel, 2011, S. 407; Fischer & Wiswede, 2009, S. 283).

3.2.1.1 Terminologischer Zugang zu Einstellungen

Die intensive Forschungsaktivität auf dem Gebiet der Einstellungsforschung hat bis heute zu keiner eindeutigen Definition in Bezug auf das Einstellungskonstrukt geführt (Bohner & Dickel, 2011, S. 392).

Vergleicht man die verschiedenen Begriffsbestimmungen im Hinblick auf das Einstellungskonstrukt, so kann jedoch, gleichermaßen wie bei der Emotion, Einigkeit hinsichtlich verschiedener Merkmale festgestellt werden. Unstrittig ist die Tatsache, dass Einstellungen als individuelle und mentale Bewertungen zu verstehen sind (Cunningham, Zelazo, Packer, & Van Bavel, 2007; Eagly & Chaiken, 2007; Fazio, 2007; Visser & Mirabile, 2004). Eine übergeordnete Definition in Bezug auf das Einstellungskonstrukt kann gemäß Bohner und Dickel (2011, S. 393) in der Begriffserklärung von Eagly und Chaiken (1993) gesehen werden. Laut diesen Autoren kann eine Einstellung als „psychological tendency, expressed by evaluating a particular entity with some degree of favor or disfavor“ (S. 1) beschrieben werden. Eine ähnliche Sichtweise vertreten auch Petty u. a. (1997): „Attitudes have been defined in a variety of ways, but at the core is the notion of evaluation. Thus, attitudes are commonly viewed as summary evaluations of objects“ (S. 611).

Einstellungen sind damit als bewertende Urteile bezüglich eines bestimmten Einstellungsobjektes anzusehen. Begrifflich können alle gedanklichen Objekte einen Einstellungsgegenstand darstellen, auf die sich eine Bewertung bezieht. Dazu zählen z. B. Personen und konkrete dingliche Objekte, andere Einstellungen, Institutionen, Verhalten, Verhaltensintentionen sowie alle denkbaren konkreten oder abstrakten Gedanken (Ajzen, 2005, S. 3; Mayerl, 2009, S. 22–23). Meinungen stellen in diesem Zusammenhang die verbalisierte Form von Einstellungen dar (Trommsdorff, 2009, S. 146).

Die Manifestation und Herausbildung von Einstellungen als Gesamtbewertung wird durch verschiedene Faktoren determiniert (Eagly & Chaiken, 1993; Mayerl, 2009, S. 24; Weiss, 2002, S. 177).

Eines der einflussreichsten Modelle der Einstellungsforschung stellt in diesem Zusammenhang das Dreikomponentenmodell bzw. das Multikomponentenmodell nach Rosenberg und Hovland (1960) dar. Nach diesem Modell wird eine Einstellung als komplexes Konstrukt aufgefasst, bei dem situative Reize, ausgelöst durch das Einstellungsobjekt, mit messbaren abhängigen Variablen (verbale Äußerungen über Affekte/Gefühle bzw. Reaktionen des autonomen Nervensystems, Wahrnehmungsurteile über verbal geäußerte Überzeugungen und schließlich offenkundiges bzw. beobachtbares Verhalten) intervenieren (Fischer & Wiswede, 2009, S. 285). Somit zeichnen sich Einstellungen durch eine kognitive, affektive und konative Komponente aus. In Bezug auf die Annahmen

über die kausalen Zusammenhänge dieser Komponenten herrscht jedoch in der Forschung nach wie vor Uneinigkeit (Bagozzi & Burnkrant, 1979).

Im Rahmen dieser Arbeit soll daher ein verbreitetes Einstellungsverständnis herangezogen werden (siehe Abbildung 9) nach dem Einstellungen als Gesamtbeurteilungen zum einen durch eine affektive und kognitive Komponente beeinflusst werden, und zum anderen Auswirkungen auf Verhaltensintentionen bzw. -weisen haben (Breckler & Wiggins, 1989; Trommsdorff, 2009, S. 151; Weiss, 2002, S. 177; Weiss & Cropanzano, 1996).

Die affektive Komponente, auch als affektive Erfahrungen bezeichnet, reflektiert sämtliche Gefühle, Stimmungen und Emotionen, die das Individuum gegenüber dem Einstellungsobjekt verspürt (Breckler & Wiggins, 1989).

Die kognitive Komponente stellt hingegen die individuelle Wissensbasis einer Einstellung dar und repräsentiert damit das subjektive „belief-System“ (Weiss, 2002, S. 186) eines Menschen. Dieses umfasst sämtliche Gedanken, Überzeugungen und Eigenschaften, die ein Individuum mit dem Einstellungsgegenstand in Verbindung bringt. Die sich daraus ergebenden Bewertungen stellen somit die Reflektion der Wahrnehmung des Einstellungsobjektes sowie die Informationen über das Einstellungsobjekt dar. In der Literatur hat sich der Begriff kognitive Einstellungskomponente zwar über Jahre hinweg etabliert. Allerdings argumentieren Breckler und Wiggins (1989) zu Recht, dass diese Bezeichnung zu Verwirrungen führt, da Emotionen als Teil der affektiven Erfahrungen in Bezug auf das Einstellungsobjekt ebenfalls kognitive Prozesse implizieren. Demnach wird im Rahmen dieser Arbeit der Begriff kognitive Komponente durch individuelle Wissensbasis ersetzt.

Einstellungen haben schließlich Auswirkungen auf latente Verhaltensabsichten und damit auf die Bereitschaft, sich gegenüber dem Einstellungsobjekt in einer bestimmten Art und Weise zu verhalten. Diese Verhaltensabsichten können sich zu sichtbaren Verhaltensweisen bzw. Handlungen gegenüber dem Einstellungsobjekt manifestieren, die im zeitlichen Verlauf wieder auf die Einstellung zurückwirken (Ajzen, 2001, S. 42; Trommsdorff, 2009, S. 151).

Die affektiven Erfahrungen und die individuelle Wissensbasis hinsichtlich des Einstellungsobjekts bilden somit die Informationsgrundlage, anhand derer sich die Gesamtbeurteilung einer jeden Einstellung ableiten lässt (Petty u. a., 1997, S. 613; Weiss, 2002, S. 613).

Beide Einstellungskomponenten stehen nicht isoliert nebeneinander, sondern bedingen sich gegenseitig (Trommsdorff, 2009, S. 152; Zajonc & Markus, 1982, S. 128). Die Erfahrungen mit dem Einstellungsobjekt können das Ausmaß beeinflussen, ob eine Einstellung eher durch die affektiven Erfahrungen oder die individuelle Wissensbasis geprägt ist (Edwards & Peccei, 2010; van den Berg, Manstead, van der Pligt, & Wig-

boldus, 2006). Es wird angenommen, dass überwiegend direkte Erfahrungen mit dem Einstellungsobjekt vor allem das Auslösen von Gefühlen und Emotionen begünstigen und die resultierende Einstellung somit eher affektiv getrieben ist. Einstellungen, die auf überwiegend indirekten Erfahrungen mit dem Einstellungsobjekt basieren, scheinen hingegen eher durch die individuelle Wissensbasis geartet zu sein (Zajonc, 1980; Zanna & Rempel, 1988). Ein enger Einstellungs-Verhaltens-Zusammenhang ist vor allem dann gegeben, wenn eine hohe Konsistenz zwischen den beiden Einstellungskomponenten besteht (Norman & Rumelhart, 1975), die Einstellung zudem über einen längeren Zeitraum stabil ist (Schwartz, 1978) und sich die Einstellung schließlich präzisieren lässt (Fazio, 1990).

Im Unternehmenskontext sind Einstellungen vor allem bei der Klärung der Frage relevant, welchen Einfluss der direkte Umgang mit einer Situation (z. B. Situation im Hinblick auf die Organisation oder die eigene Arbeit) auf eine Einstellung der Mitarbeiter hat und welche weiteren Aspekte dabei eine bedeutende Rolle spielen (Fischer & Wiswede, 2009, S. 298).

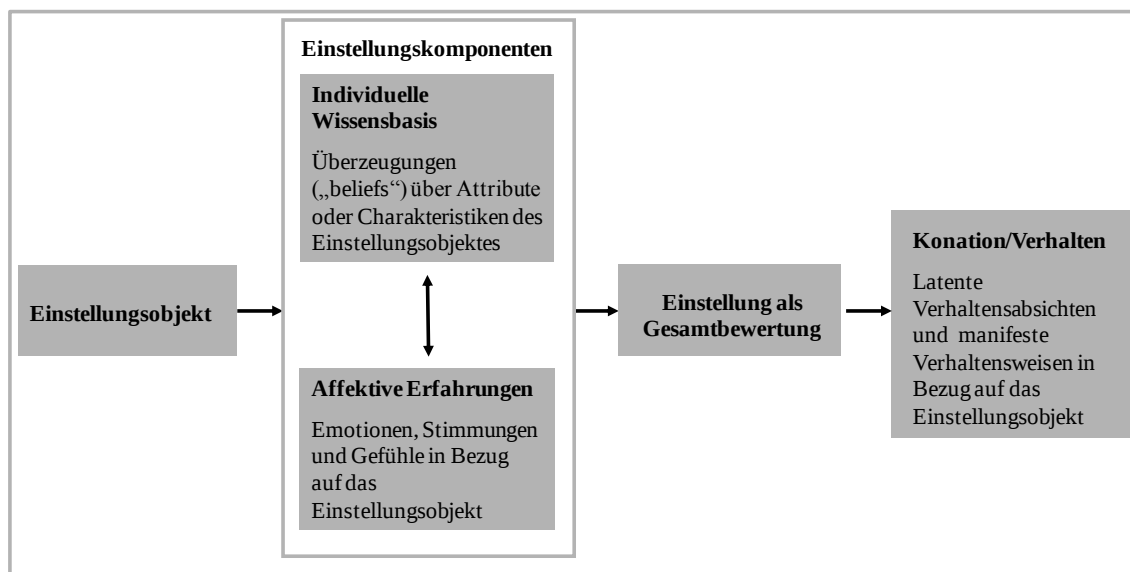


Abbildung 9: Wirkzusammenhang der Einstellungskomponenten (Quelle: in Anlehnung an Trommsdorff, 2009, S. 151)

Einstellungen können zum einen hinsichtlich ihrer Valenz unterschieden werden, da die Bewertungen bezüglich des Einstellungsgegenstandes positiver, negativer oder gar neutraler Natur sein können (Haddock & Maio, 2007, S. 189). Zum anderen lassen sich Einstellungen nach ihrer Stärke unterscheiden. Unter Einstellungsstärke kann gemäß Krosnick und Petty (1995, S. 2) „the extent to which attitudes manifest the qualities of durability and impactfulness“ verstanden werden. Im Gegensatz zu anderen psychologischen Konstrukten wie Stimmungen, Gefühlen oder Emotionen (vgl. Absatz 3.1.1.2) sind Ein-

stellungen im Zeitverlauf relativ beständig und an eine bestimmte Informationsbasis gekoppelt (Cunningham u. a., 2007, S. 376; Trommsdorff, 2009, S. 146).⁸ Vor allem Einstellungen hoher Stärke zeichnen sich durch eine relativ lange Dauerhaftigkeit sowie durch eine relative Resistenz gegenüber Veränderungen aus. Die hohe Stärke einer Einstellung hat zudem eine größere Auswirkung auf die Informationsverarbeitung und die Verhaltensweisen. Somit kann festgehalten werden, dass das Handeln von Menschen vor allem auf der Basis von stark ausgeprägten Einstellungen bestimmt wird (Haddock & Maio, 2007, S. 205).

Zur Erklärung der Stabilität von Einstellungen bzw. der Resistenz gegenüber Veränderungen im Zeitverlauf (Wiswede, 1995) können die Konsistenztheorien⁹ herangezogen werden. Der Konsistenzgedanke, der maßgeblich durch Heider (1946, 1958) bekannt wurde, besagt, dass Menschen bestrebt sind, ein dauerhaftes Gleichgewicht im Hinblick auf ihre Einstellungen zu erreichen und aufrechtzuerhalten. Zur Erzielung dieser Konsistenz dürfen die individuelle Wissensbasis, die affektiven Reaktionen und die mit der Einstellung einhergehenden Verhaltensabsichten bzw. Verhaltensweisen nicht im Widerspruch zueinander stehen. Um einen solchen Widerspruch, der auch als kognitive Dissonanz (Festinger, 1957) und als unangenehm sowie Spannung erzeugend beschrieben wird (Stahlberg & Frey, 1997), zu verhindern, sind Menschen daher dazu geneigt, vor allem jene Informationen zu verarbeiten (Mittal, Kumar, & Tsiros, 1999) bzw. auf solche Reize im Hinblick auf das Einstellungsobjekt zu reagieren, die zur Konsistenz der Einstellungen beitragen.

Sollte eine Person demnach Verhaltensweisen an sich erkennen, die mit ihren Einstellungen nicht übereinstimmen, so wird auch von kognitiver Inkonsistenz gesprochen. Um diesen Zustand aufzuheben, wird die Person motiviert sein, ein konsistentes und widerspruchsfreies Verhältnis zwischen den Einstellungskomponenten und ihrem Verhalten zu schaffen, indem sie entweder ihre individuelle Wissensbasis, ihre affektiven Reaktionen oder ihre Verhaltensweisen ändert (Stahlberg & Frey, 1997).

Die relative Stabilität von Einstellungen im Zeitverlauf kann neben den Konsistenztheorien zudem mit Hilfe der Adaptations-Niveau-Theorie von Helson (1948, 1964) begründet werden (Bowling, Beehr, Wagner, & Libkuman, 2005). Diese besagt, dass vorherige Bewertungsprozesse und Verhaltensabsichten bzw. Verhaltensweisen als Anker für zukünftige Bewertungen und Absichten dienen. Ausgangspunkt der Theorie ist die Annahme, dass Individuen versuchen, die von ihnen wahrgenommenen Reize in Bezug auf das Einstellungsobjekt mit Hilfe eines bipolaren Bewertungskontinuums sinnvoll zu strukturieren. Das Bewertungskontinuum besteht dabei aus zwei gegensätzlichen End-

⁸ Die konkrete Dauerhaftigkeit von Einstellungen und damit die Frage, ob Einstellungen im Langzeitgedächtnis gespeichert werden können oder nicht, ist bis heute umstritten (Bohner & Dickel, 2011, S. 393; Mayerl, 2009, S. 22).

⁹ Vgl. Theorie der kognitiven Dissonanz von Festinger (1957), Balancetheorie von Heider (1944, 1946), Konsistenztheorie von Newcomb, Kongruitätstheorie von Osgood und Tannenbaum (1955), affektiv-kognitive Konsistenztheorie von Rosenberg (1960; 1956, 1960).

punkten (erfreulich-unerfreulich; gut-schlecht; hell-dunkel) sowie einem neutralen Nullpunkt, dem Adaptionniveau. Das Adaptionniveau stellt den Bezugspunkt dar, von dem ausgehend die eintreffenden Reize in Bezug auf das Einstellungsobjekt wahrgenommen und bewertet werden. Reize, die nahe dem Adaptionniveau liegen, werden als indifferent eingeschätzt, entferntere Reize werden, in Bezug auf das Adaptionniveau, dagegen als entweder positiv oder negativ wahrgenommen. Somit kann gefolgert werden, dass die Bewertung im Hinblick auf ein Einstellungsobjekt demnach nicht als absolut anzusehen, sondern dass die Bewertung im Verhältnis zum bisherigen Adaptionniveau und somit zur bisherigen Einstellung anzusehen ist (Stahlberg, 1997).

In Anlehnung an die obigen Ausführungen sind Einstellungen (Mayerl, 2009, S. 25; Petty u. a., 1997, S. 611; Trommsdorff, 2009, S. 151):

Gesamtbewertungen eines Einstellungsobjektes, die aus den affektiven Erfahrungen mit dem Einstellungsobjekt sowie der individuellen Wissensbasis in Bezug auf das Einstellungsobjekt resultieren. Einstellungen sind vergleichsweise dauerhaft und wirken steuernd auf Verhaltensabsichten bzw. Verhaltensweisen.

3.2.1.2 Abgrenzung von Einstellungen und Emotionen

In der Organisationsforschung werden Einstellungen oftmals mit Emotionen gleichgesetzt (Elfenbein, 2007, S. 343; Weiss, 2002, S. 174 f.). Diese Gleichstellung könnte auf die Annahme zurückzuführen sein, dass Einstellungen zu bestimmten Anteilen auf Emotionen basieren und damit die Folge wiederholt erlebter Emotionen sein könnten (Müller-Seitz, 2008, S. 31).

Die bisherigen Ausführungen im Rahmen dieser Arbeit und diverse Forschungsarbeiten haben jedoch gezeigt, dass es sich bei Emotionen und Einstellungen etwa um verschiedene psychologische Konstrukte handelt, die allerdings in engem Zusammenhang miteinander zu sehen sind (Eagly & Chaiken, 1998). Denn als Gesamtbewertungen werden Einstellungen nicht nur durch die Wissensbasis in Bezug auf das Einstellungsobjekt, sondern zudem durch die affektiven Erfahrungen und damit auch durch die Emotionen hinsichtlich des Einstellungsobjekts geprägt (Breckler & Wiggins, 1989, S. 254; Wegge & van Dick, 2006, S. 13).

Zum Verhältnis von Emotionen zu Einstellungen äußert sich Weiss (2002) folgendermaßen: „An attitude is an evaluation or evaluative judgment made with regard to an attitudinal object, and evaluation is not synonymous with affect” (S. 175). Er stellt zudem fest, dass „affective states have behavioral consequences at the time they occur. They also have longer term influences on the evaluative judgments [...] but they are clearly not the same thing as those judgments” (Weiss, 2002, S. 176). Weiss (2002, S. 173) ist darüber hinaus der Auffassung, dass eine Einstellung in die drei sich bedingenden aber dennoch eigenständigen Konstrukte Gesamtbewertung des Einstellungsob-

jekts, Wissensbasis in Bezug auf das Einstellungsobjekt und affektive Erfahrungen mit dem Einstellungsobjekt unterteilt werden sollte.

Auch Elfenbein (2007) äußert sich zu dem Zusammenhang zwischen Emotionen und Einstellungen. „emotional experiences feed into attitudes“ (S. 342). Emotionen haben demnach so genannte „downstream consequences“ (Elfenbein, 2007, S. 315) auf Einstellungen. Ähnlich wie Weiss (2002) verweist sie ebenfalls auf die Differenziertheit beider Konstrukte, signalisiert im selben Moment aber auch den engen Zusammenhang zwischen beiden Konzepten. Emotionen können demnach als eine eigenständige vorge-lagerte Größe von Einstellungen und zeitgleich aber auch als ein Bestandteil von Einstellungen aufgefasst werden (Lines, 2005, S. 11). Es besteht die Annahme, dass Einstellungen, die ausschließlich auf affektiven Erlebnissen basieren, zum einen stärker in ihrer Ausprägung sind und sich zum anderen qualitativ von Einstellungen, die sich überwiegend aus der individuellen Wissensbasis ableiten, unterscheiden (Brief & Weiss, 2002). Vor allem rein emotionsgetriebene Einstellungen stellen gemäß Millar und Millar (1996, S. 576) eine stärkere Determinante für unmittelbare Verhaltensweisen dar als die wissensbasierten. Die eindeutigsten Erkenntnisse darüber, ob eine Einstellung ausschließlich affektiv oder wissensbasiert getrieben ist, lieferten Laborstudien aus dem psychologischen Bereich, in denen Einstellungen unschwellig aktiviert wurden (Elfenbein, 2007, S. 343). Einstellungen, die aufgrund vorangegangener Emotionen entstanden sind, bilden laut Frijda (1994) damit nicht nur das Ergebnis von Emotionen, sondern können zudem die Entstehung weiterer Emotionen begünstigen, z. B. durch ein Ereignis mit dem entsprechenden Einstellungsobjekt. Damit wird nicht nur erneut auf den Einfluss, den Emotionen auf Einstellungen haben, hingewiesen, sondern zudem auf mögliche Wechselwirkungen zwischen diesen beiden Konstrukten aufmerksam gemacht.

Schließlich kann festgehalten werden, dass Emotionen, als kurzzeitige Reaktionen auf ein vorhergegangenes und bedeutsam erachtetes Ereignis, andere Auslöser und Auswirkungen haben, als die Gesamtbewertungen eines Einstellungsobjektes. Die Einstellung kann zwar mehr oder weniger eng mit der Emotion verknüpft sein, aber es handelt sich um zwei deutlich zu trennende Konstrukte (ausführlicher hierzu Weiss, 2002). Daher erscheint es wichtig, diesen Zusammenhang genauer zu beleuchten und die Wirkung spezifischer Emotionen wie der des emotionalen Organisationsstolzes im Kontext von Einstellungen im organisationalen Kontext zu untersuchen.

3.2.2 Theoretischer Zugang zum einstellungsbezogenen Organisationsstolz

Aufgrund der angesprochenen Auswirkungen von Einstellungen auf Verhaltensabsichten bzw. Verhaltensweisen sind Mitarbeiterereinstellungen im Unternehmenskontext von großer Bedeutung (Jonas & Leberherz, 2007, S. 554).

Der einstellungsbezogene Organisationsstolz ist zwar bereits in wissenschaftlichen Arbeiten vermehrt als bedeutendes Konstrukt aufgegriffen worden (Ashforth & Mael, 1989; Fulmer, Gerhant, & Scott, 2003; Gold, 1982; Gunter & Furnham, 1996; Mischkind, 1998; Smith & Tyler, 1997; Tyler & Blader, 2002; Vecchio, 1995). Allerdings kann bis heute nur auf eine geringe Anzahl an vagen Beschreibungen und lediglich wenig empirische Erkenntnisse zurückgegriffen werden.

So definieren Smith und Tyler den Organisationsstolz als „the position of the groups to which people belong“ (1997, S. 146). Ferner führen auch Cable und Turban an, dass Mitarbeiter ihren Stolz aus der Zugehörigkeit zu ihrem Unternehmen ableiten (2003, S. 2249). Ashforth und Mael gehen schließlich einen Schritt weiter, indem sie den Organisationsstolz als das Ergebnis einer gesteigerten Identifikation mit dem Unternehmen beschreiben (1989, S. 26). In Anlehnung an die aufgeführten Verständnisse kann zunächst gefolgert werden, dass das Zugehörigkeitsempfinden und die Identifikation mit einer bestimmten Gruppe für das Entstehen der Stolzeinstellung notwendig sind. Bevor der terminologische Zugang zum einstellungsbezogenen Organisationsstolz geschaffen wird, soll zunächst eine definitorische Basis für die Stolzeinstellung im Allgemeinen und deren Voraussetzung zur Entstehung geliefert werden.

3.2.2.1 Terminologischer Zugang zur Stolzeinstellung

Um sich der Stolzeinstellung theoretisch anzunähern, ist es notwendig, die oben angesprochene Identifikation zu thematisieren. In diesem Zusammenhang gilt es zudem, das Selbstkonzept eines Menschen genauer zu beleuchten. Grundsätzlich wird unter dem Selbstkonzept jene Struktur eines Menschen verstanden, die das Fühlen und Verhalten im sozialen Kontext beeinflusst (Gecas, 1982). Das Selbstkonzept stellt dabei „the totality of self-descriptions and self-evaluations subjectively available to an individual“ (Hogg & Abrams, 1998, S. 22) dar und setzt sich aus zwei verschiedenen Identitäten zusammen. Im Rahmen der persönlichen Identität werden sämtliche spezifische Eigenschaften eines Menschen zusammengefasst, wie z. B. individuelle Fähigkeiten und Interessen sowie das physische Erscheinungsbild (Turner, 1985, 1999; Turner, Oakes, Haslam, & McGarty, 1994, S. 454). Neben der persönlichen Identität besitzt jedes Individuum zudem eine soziale Identität (Tajfel & Turner, 1986). Tajfel (1979) umschreibt diese zweite Identität als „den Teil des Selbstkonzeptes einer Person, der dem Wissen um die Mitgliedschaft in einer sozialen Gruppe entstammt, zusammen mit dem Wert und der emotionalen Bedeutung, die mit dieser Mitgliedschaft verbunden sind“ (S. 63). Die soziale Identität stellt damit das Ergebnis verschiedener Mitgliedschaften eines Individuums dar, die auf der Zugehörigkeit zu bestimmten Gruppen bzw. Kategorien sowie auf der Bewertung dieser Mitgliedschaften basieren (Böhm, 2008a, S. 34).

Eine reine Zuordnung zu einer Gruppe oder Kategorie hat grundsätzlich keine automatischen Auswirkungen auf die soziale Identität eines Individuums. So gehören alle Menschen aufgrund ihrer verschiedenen physischen Eigenschaften (z. B. Geschlecht und

Augenfarbe) bestimmten Gruppen an, ohne dass diese Mitgliedschaft Einfluss auf ihre Identitätsbildung nimmt (Tajfel & Turner, 1986). Stattdessen wird die soziale Identitätsbildung vielmehr durch die soziale Identifikation mit der Gruppe beeinflusst. Soziale Identifikation besteht, wenn sich Individuen mit einer Gruppe in der Art verbunden fühlen, dass die Eigenschaften dieser Gruppe für das Individuum von zentraler Bedeutung sind (Ashforth & Mael, 1989, S. 21; Ellemers, De Gilder, & Haslam, 2004, S. 462) und eine bewusste Annahme und Internalisierung der Eigenschaften dieser Gruppe erfolgt (van Knippenberg & van Schie, 2000, S. 138).¹⁰ Die soziale Identifikation verändert die eigene Selbstdefinition dahingehend, dass ein Individuum die Gruppe als eine Erweiterung des eigenen Ichs ansieht und sich mit dieser als Einheit versteht. Dieser Prozess kann z. B. dadurch zum Ausdruck kommen, dass das Individuum die Leistungserfolge und Misserfolge der Gruppe als die eigenen empfindet (Ashforth & Mael, 1989, S. 21).

Die im Rahmen der sozialen Identifikation entstandene Verbindung zwischen dem Individuum und der Gruppe hat positive Auswirkungen auf das Selbstwertgefühl des Individuums (Long & Spears, 1998, S. 914). Um diesen Zustand zu erreichen bzw. aufrechtzuerhalten, versuchen Individuen ihre Gruppe positiv von anderen relevanten Gruppen abzugrenzen. Diese Vorgehensweise beinhaltet, dass das Individuum seine Mitgliedschaft auf Basis eines Vergleichs zwischen der eigenen Gruppe mit den bedeutsamen anderen Gruppen bewertet (Tajfel & Turner, 1986).

Eine Folge der sozialen Identifikation ist es daher gemäß Tyler und Blader (2002, S. 813), dass Individuen ihre Gruppe reflektieren und den Status bzw. die Situation der Gruppe einer Gesamtbewertung unterziehen. Soziale Identifikation ist somit die Grundvoraussetzung dafür, dass sich Individuen eine Einstellung in Bezug auf die Situation ihrer zugehörigen Gruppe bilden. Fällt diese Bewertung positiv aus, so dass das Individuum den Status seiner Gruppe als positiv bewertet, wird von einem Stolz in Bezug auf die zugehörige Gruppe gesprochen (Tyler & Blader, 2002, S. 813).

Da es sich bei diesem Stolz um eine Gesamtbewertung handelt, kann auf ein einstellungsbezogenes Verständnis (vgl. Abschnitt 3.2.1) für diese Stolzart zurückgegriffen werden. Das zu bewertende Einstellungsobjekt ist der Status der Gruppe, der sich ein Individuum zugehörig fühlt. Gemäß der Einstellungstheorie begründet sich diese Gesamtbewertung in einer individuellen Wissenskomponente und einer affektiven Informationskomponente. Als Einstellung stellt diese Stolzform zudem eine vergleichsweise dauerhafte Haltung dar, die außerdem steuernd auf Verhaltensabsichten bzw. Verhaltensweisen wirkt.

In Anlehnung an die obigen Ausführungen kann gefolgert werden (Tyler & Blader, 2002, S. 813):

¹⁰ An dieser Stelle sei noch darauf hingewiesen, dass die verschiedenen Mitgliedschaften eines Individuums nicht zeitgleich denselben Stellenwert im Rahmen des Selbstkonzeptes einnehmen, sondern je nach Gegenwärtigkeit und wahrgenommener Bedeutung variieren (Turner, 1985, S. 458).

Die StolzEinstellung stellt das positive Ergebnis einer vom Individuum durchgeführten Gesamtbewertung im Hinblick auf den Status bzw. die Situation einer angehörenden Gruppe dar. Die Gruppe nimmt dabei einen erheblichen Teil des Selbstkonzepts des Individuums ein.

3.2.2.2 Terminologischer Zugang zum einstellungsbezogenen Organisationsstolz

Da Unternehmen eine mögliche Form von sozialen Gruppen darstellen (Appleberg, 2005, S. 36), wurde in den letzten Jahren das Konzept der sozialen Identität zunehmend auf den Unternehmenskontext übertragen, um die Bedeutung von Einstellungen und Verhaltensweisen in Organisationen zu untersuchen (Haslam, 2004; Hogg & Terry, 2001; van Dick, 2001, 2004).

Gemäß der Theorie des Selbstkonzeptes können die persönliche und die soziale Identität der Mitarbeiter im Unternehmen unterschiedlich ausgeprägt sein. Ist bei einem Mitarbeiter vor allem die persönliche Identität aktiviert, wird z. B. eine starke Identifikation mit der Karriere erfolgen, die in erster Linie Auswirkungen auf arbeitsrelevante Einstellungen und Verhaltensweisen hat. Ist jedoch die soziale Identität eines Mitarbeiters stark ausgeprägt, kann dies zu einer entsprechenden sozialen Identifikation führen, so dass sich die damit verbundenen Einstellungen und Verhaltensweisen auf die jeweilige soziale Kategorie im Unternehmenskontext auswirken (van Dick, 2004). Im organisationalen Kontext werden dabei verschiedene Kategorien bzw. Gruppen unterschieden, mit denen sich die Mitarbeiter identifizieren können. So besteht z. B. die Möglichkeit, dass sich ein Mitarbeiter zum einen mit seinem Beruf und/oder seiner Abteilung bzw. Arbeitsgruppe identifiziert. Zum anderen kann sich ein Mitarbeiter mit seinem Unternehmen, also mit der Organisation als Ganzes, identifizieren (Snape, Redman, & Chan, 2000; van Dick, Wagner, Stellmacher, & Christ, 2005).

Identifizieren sich Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen, so dass dieses einen Teil des Selbstkonzepts der Mitarbeiter ausmacht (Böhm, 2008a, S. 46), wird auch von organisationaler Identifikation gesprochen. In Anlehnung an Dutton, Duckerich und Harquail (1994) kann diese Art von Identifikation folgendermaßen beschrieben werden: „Organizational identification is the degree to which a member defines him- or herself by the same attributes that he or she believes define the organization“ (S. 239). Organisationale Identifikation ist kein seltenes Phänomen, sondern kann als natürlicher Vorgang beschrieben werden (Pratt, 1998, S. 181), durch den Mitarbeiter ihre Bedürfnisse nach Sicherheit, Zugehörigkeit, Selbstaufwertung und Ganzheitlichkeit zu befriedigen versuchen (Böhm, 2008a, S. 69). Wie in der Definition von Dutton u. a. (1994) angedeutet, lässt sich der Ansatz der sozialen Identifikation somit auf eine Organisation als Ganzes übertragen. Organisationale Identifikation ist daher als eine besondere Ausprägung der sozialen Identifikation anzusehen (Ashforth & Mael, 1989, S. 21).

Damit die Organisation zu einem Teil des Selbstkonzeptes von Mitarbeitern wird, müssen sich die Mitarbeiter als echte Mitglieder ihres Unternehmens ansehen. Dies impli-

ziert, dass die Mitarbeiter die Werte des Unternehmens internalisieren und diese als bedeutend erachten (Appleberg, 2005, S. 36). Somit stellt die organisationale Identifikation eine Gesamtbewertung hinsichtlich des Wertes einer bestimmten Gruppe dar und kann demnach auch als Einstellung charakterisiert werden. Die Beurteilung des Wertes der Gruppe wird dabei nicht nur durch die individuelle Wissensbasis eines Mitarbeiters, wie bspw. die Kenntnis über die Zugehörigkeit zum eigenen Unternehmen, bestimmt. Die Gesamtbewertung wird darüber hinaus durch eine affektive Komponente, die sich z. B. in der Freude über die Zugehörigkeit zu einer Organisation ausdrücken kann, beeinflusst (Wegge & van Dick, 2006, S. 28). Die organisationale Identifikation verändert die eigene Selbstdefinition dahingehend, dass ein Mitarbeiter die Organisation als eine Erweiterung des eigenen Ichs ansieht und sich mit der Organisation als Einheit versteht. Sie bewirkt darüber hinaus, dass Mitarbeiter die Errungenschaften und Niederlagen der Organisation als die eigenen empfinden (Ashforth & Mael, 1989, S. 21). Der Mitarbeiter fühlt sich somit durch seine Organisationsmitgliedschaft mit dem Schicksal des Unternehmens verbunden (Mael & Ashforth, 1992).

Eine ausgeprägte organisationale Identifikation und die damit einhergehende Bedeutung der Organisation für das Selbstkonzept des Mitarbeiters stellen die Grundlage dafür dar, dass Mitarbeiter eine Gesamtbeurteilung ihrer Organisation in Bezug auf deren Status bzw. Situation vornehmen. Fällt diese Bewertung positiv aus, so dass das Unternehmen in den Wahrnehmungen der Mitarbeiter einen hohen Status einnimmt, kann von einer StolzEinstellung in Bezug auf die Organisation bzw. von einem einstellungsbezogenen Organisationsstolz gesprochen werden.

Organisationale Identifikation bildet somit die Grundvoraussetzung dafür, dass Mitarbeiter eine StolzEinstellung in Bezug auf die Organisation entwickeln. Der Zusammenhang zwischen Stolz und organisationaler Identifikation wurde bereits im ersten Fragebogen zur Erfassung organisationaler Identifikation, dem „Organizational Identification Questionnaire“ von Cheney (1983, S. 342 f.) erfasst.

Nicht nur die Treue gegenüber der Organisation und ihren Zielen, die wahrgenommene Ähnlichkeit zwischen den persönlichen Wertvorstellungen mit denen der Organisation, sondern auch die Verbundenheitsgefühle, die Zugehörigkeit zu und der Stolz auf die Organisationsmitgliedschaft, stehen in engem Zusammenhang mit der organisationalen Identifikation (Wegge & van Dick, 2006, S. 27).

Die Erkenntnis darüber, dass ein einstellungsbezogener Stolz nur dann entstehen kann, wenn das Unternehmen Teil des eigenen Selbstkonzepts der Mitarbeiter ist, wurde in der Praxis bereits von einigen Unternehmen erkannt. So lautet z. B. der übergeordnete Leitsatz der zwölf festgelegten Servicewerte der Luxus-Hotel- und Resort-Kette Ritz-Carlton „I am proud to be Ritz-Carlton“ (Michelli, 2008, S. 63). Eine Übersicht über die auf diesem Credo aufbauenden Servicewerte liefert Anhang 1.

In Anlehnung an die obigen Ausführungen soll für den einstellungsbezogenen Organisationsstolz das folgende Verständnis für den weiteren Verlauf der Arbeit herangezogen werden:

Der einstellungsbezogene Organisationsstolz ist das positive Ergebnis einer vom Mitarbeiter durchgeführten Gesamtbewertung im Hinblick auf den Status bzw. die Situation der Organisation. Dabei nimmt die Organisation einen bedeutenden Teil des Selbstkonzepts des Mitarbeiters ein.

Der einstellungsbezogene Organisationsstolz kann bei den Mitarbeitern besondere Verhaltensweisen hervorrufen, die zu einer gesteigerten Kooperation der Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen führen (Ellemers u. a., 2004; Tyler & Blader, 2000, 2001, 2002). So konnten erste Untersuchungen aufzeigen, dass der einstellungsbezogene Stolz der Mitarbeiter positive Auswirkungen auf Verhaltensweisen, wie die Verpflichtung der Mitarbeiter gegenüber ihrem Unternehmen (Boezeman & Ellemers, 2007; Tyler & Blader, 2000), und Verhaltensabsichten, wie die dem Unternehmen für einen längeren Zeitraum anzugehören, hat (Gouthier & Rhein, 2011; Tyler & Blader, 2000).

Neben dem emotionalen Organisationsstolz erscheint somit auch der einstellungsbezogene Organisationsstolz für Unternehmen von großer Bedeutung zu sein. Dies wird vor allem durch ein Zitat des ehemaligen CEO des Unternehmens Sirota Survey Intelligence, Jeff Saltzman, deutlich:

We measure attitudes and outcomes in organizations. One of the most consistent findings is that, in general, organizations where employees have higher levels of pride are better functioning organizations. If you correlate employee pride to customer satisfaction of products of services, you typically find very strong relationships. (Suzik, 1999, S. 88)

Bevor im Folgenden auf den Zusammenhang dieser beiden Konstrukte eingegangen werden soll, erfolgt zunächst eine Abgrenzung des einstellungsbezogenen Organisationsstolzes von weiteren bedeutenden Einstellungen aus dem Unternehmenskontext.

3.2.3 Abgrenzung des einstellungsbezogenen Organisationsstolzes von weiteren Einstellungen im organisationalen Kontext

Durch das Herleiten der Arbeitsdefinition des einstellungsbezogenen Organisationsstolzes hat bereits eine Abgrenzung zu der Einstellung der organisationalen Identifikation stattgefunden. Demnach sind die beiden Konstrukte nicht gleichbedeutend, der einstellungsbezogene Organisationsstolz stellt vielmehr eine mögliche positive Folge einer hohen organisationalen Identifikation dar. Darüber hinaus gilt es, den einstellungsbezogenen Organisationsstolz von weiteren Einstellungen im Unternehmenskontext abzugrenzen. Für eine entsprechende Abgrenzung werden die Mitarbeiterzufriedenheit (Absatz 3.2.3.1) und das organisationale Commitment (Absatz 3.2.3.2) herangezogen, da

diese beiden Konstrukte zu den meist erforschten Einstellungen im Unternehmenskontext zählen (Felfe & Six, 2006, S. 38 f.) Die Einstellung Mitarbeiterzufriedenheit bezieht sich, wie in Abschnitt 2.1.3 bereits angesprochen, auf die Beschreibung der psychologischen Verbindung zwischen einem Mitarbeiter und seiner Arbeitssituation im Allgemeinen (Fischer & Wiswede, 2009; Wegge & van Dick, 2006). Das organisationale Commitment bezieht sich hingegen, ähnlich wie der einstellungsbezogene Organisationsstolz, auf die Beschreibung der psychologischen Verbindung zwischen Mitarbeiter und Unternehmen (van Knippenberg & Sleebos, 2006, S. 571). Zwischen dem einstellungsbezogenen Organisationsstolz und diesen beiden weiteren Einstellungen können diverse Unterschiede aufgeführt werden. Diese sollen im Folgenden genauer herausgearbeitet werden, um nicht zuletzt die Bedeutung des einstellungsbezogenen Organisationsstolzes weiter hervorzuheben.

3.2.3.1 Mitarbeiterzufriedenheit

Im Unternehmenskontext kann die Mitarbeiterzufriedenheit als die allgemeinste Einstellung charakterisiert werden. Sie stellt die Gesamtbewertung eines Mitarbeiters in Bezug auf die Arbeit bzw. das Arbeitsumfeld als Ganzes dar und wird daher auch als das generellste Maß dafür bezeichnet, wie Mitarbeiter ihre Arbeit insgesamt einschätzen (Jonas & Leberherz, 2007, S. 557). Nicht nur in der Arbeits- und Organisationspsychologie (Semmer & Udris, 2004), sondern auch im Dienstleistungsbereich stellt die Mitarbeiterzufriedenheit die wahrscheinlich am intensivsten thematisierte Einstellung dar (Ringlstetter u. a., 2006, S. 312). Diese Popularität kommt vor allem durch die große Zahl an durchgeführten Studien und Veröffentlichungen zum Ausdruck (Felfe & Six, 2006, S. 39). So hat Spector (1997) bis zur Veröffentlichung seiner Publikation im Rahmen einer PsycLit-Recherche bereits 3.690 Studien zu diesem Thema identifiziert.

Auch in der Unternehmenspraxis hat die Mitarbeiterzufriedenheit einen hohen Stellenwert eingenommen (Borg, 2006), da ein positiver Wirkeffekt von dieser Einstellung auf das Verhalten der Mitarbeiter, dann auf die Kundenzufriedenheit und schließlich auf die Kundenbindung angenommen wird (siehe auch die Ausführungen in Abschnitt 2.1.3 und in Kapitel 2.2; Heskett, Sasser, & Schlesinger, 2003; Stock, 2003; Stock-Homburg, 2009). Allerdings sind diverse empirisch überprüfte Auswirkungen von Mitarbeiterzufriedenheit auf bedeutende Verhaltensweisen von Mitarbeitern, wie z. B. das Leistungsverhalten, eher gering ausgefallen (Borg, 2006, S. 376; Hodson, 1998, S. 307; Horsmann, 2005, S. 178; Weiss & Cropanzano, 1996, S. 51).

Bis heute herrscht keine Einigkeit in Bezug auf das einstellungsbezogene Verständnis der Mitarbeiterzufriedenheit. Denn das ursprüngliche Verständnis von Mitarbeiterzufriedenheit, welches auch heute noch weitestgehend anerkannt ist, geht nicht auf eine einstellungsbezogene Begriffserklärung zurück. Stattdessen wurde und wird Mitarbeiterzufriedenheit in der einschlägigen Literatur oftmals als ausschließliche affektive Reaktion beschrieben. Die nach wie vor häufig aufgeführte und in der Wissenschaft stets

anerkannte Definition von Locke (1976) bezeichnet Mitarbeiterzufriedenheit als positive Emotion, die auf der Bewertung der eigenen Arbeit und der Arbeitserlebnisse basiert. Demnach reduziert dieses Verständnis die Einstellung zweifelsohne auf die emotionale Komponente einer Einstellung. Eine weitere, für dieses Verständnis vielfach zitierte Definition ist die von Cranny u. a. (1992). Die Autoren behaupten, dass es einen eindeutigen Konsens darüber gibt, dass Mitarbeiterzufriedenheit definiert werden kann als „an affective (that is, emotional) reaction to a job that results from the incumbent’s comparison of actual outcomes with those that are desired (expected, deserved, and so on)“ (S. 1).

Gemäß dem Verständnis vieler anderer Wissenschaftler, wie z. B. dem von Miner (1992), Weiss und Cropanzano (1996), Brief (1998) und Weiss (2002) wird Mitarbeiterzufriedenheit jedoch eindeutig als Einstellungskonstrukt definiert. Weiss und Cropanzano (1996, S. 47) betonen, dass Mitarbeiterzufriedenheit, gemäß der Einstellungstheorie, zweifelsohne durch affektive Ereignisse am Arbeitsplatz beeinflusst wird und damit eine affektive Teilkomponente besitzt. Darüber hinaus beeinflusst aber auch die individuelle Wissensbasis in Bezug auf bestimmte Merkmale der Arbeitstätigkeiten die Mitarbeiterzufriedenheit (Weiss & Cropanzano, 1996, S. 12), wodurch eine rein affektive Einstufung dieses Konstrukts hinfällig erscheint. Für Weiss (2002) stellt Mitarbeiterzufriedenheit „a positive (or negative) evaluative judgment one makes about one’s job or job situation“ (S. 175) dar. Im Kern der Mitarbeiterzufriedenheit steht also die Bewertung, die aus einem Soll-Ist-Vergleich resultiert, bei dem die Erwartungen an das Arbeitsumfeld mit dem vorliegenden Arbeitsumfeld miteinander abgeglichen werden (Stock-Homburg, 2009, S. 18). In die Gesamtbewertung des Arbeitsumfeldes eines Mitarbeiters werden diverse situationsabhängige Variablen, die so genannten Arbeitsmerkmale, mit einbezogen. Gemäß dem Modell der Arbeitsmerkmale von Hackman und Oldham (1976) sind es vor allem fünf wesentliche Merkmale, die Aufschluss darüber geben, wie zufrieden Mitarbeiter mit ihrer Arbeit sind. Ein bedeutendes Arbeitsmerkmal ist die Aufgabenidentität. Diese kann nur erreicht werden, wenn Mitarbeiter mit umfassenden Aufgaben betraut werden. Die Bedeutsamkeit der Arbeit stellt eine weitere wichtige Eigenschaft dar. Die Aufgaben können dabei für verschiedene Anspruchsgruppen bedeutsam sein, so z. B. für den Mitarbeiter selbst, für andere unternehmensinterne Teams oder aber die Kunden als Personenkreis außerhalb des Unternehmens. Des Weiteren trägt eine entsprechende Anforderungsvielfalt der Arbeit zur Mitarbeiterzufriedenheit bei, da sie, im Vergleich zu monotonen und routinemäßigen Abläufen, die Fähigkeiten der Mitarbeiter auf verschiedene Art und Weise fordert. Diese drei Merkmale stellen in Summe das Gesamtmaß des Arbeitsinhaltes dar. Im Hinblick auf die Arbeitsinhalte kann festgehalten werden, dass eine schwache Ausprägung des einen Merkmals durch die starke Ausprägung eines anderen Merkmals ausgeglichen werden kann. Die letzten beiden Arbeitsmerkmale, die Autonomie und damit die Entscheidungsfreiheit über die Art der Tätigkeitsausführung sowie das Feedback im Sinne einer Rückmeldung über die Qualität der Arbeit, stellen gemäß dem Modell der Arbeits-

merkmale von Hackman und Oldham (1976) hingegen unabdingbare Voraussetzungen zur Erzielung von Mitarbeiterzufriedenheit dar.

Somit kann festgehalten werden, dass Mitarbeiterzufriedenheit sinnvollerweise als einstellungsbezogenes und stabiles Konstrukt eingestuft werden sollte (Niklas & Dormann, 2005, S. 367; Weiss & Cropanzano, 1996, S. 2).

Im Gegensatz zum einstellungsbezogenen Organisationsstolz ist die Mitarbeiterzufriedenheit als eine allgemeinere Einstellung anzusehen, die sich zudem nicht auf die Situation der Organisation als Einstellungsobjekt bezieht. Die Einstellung Mitarbeiterzufriedenheit resultiert stattdessen aus einer Gesamtbewertung der persönlichen Arbeitssituation der Mitarbeiter. Im Gegensatz zum einstellungsbezogenen Organisationsstolz setzt das Entstehen der Einstellung Mitarbeiterzufriedenheit weder die Identifizierung mit der Organisation noch die Verinnerlichung der Werte und Überzeugungen derselbigen voraus. Daher kann gefolgert werden, dass die Motivation für das durch diese Einstellung ausgelöste Mitarbeiterverhalten im Sinne der Verrichtung der Arbeitsleistung primär aus emotionalen Erfahrungen sowie der individuellen Wissensbasis in Bezug auf die beschriebenen Arbeitsmerkmale resultiert.

3.2.3.2 Organisationales Commitment

Das organisationale Commitment stellt eine weitere bedeutende und weit erforschte Einstellung im Unternehmenskontext dar (Felfe & Six, 2006; Jonas & Leberherz, 2007, S. 558). Um den Grad der Verbindung zwischen Individuum und Unternehmen abzubilden, wurde in den letzten Jahrzehnten überwiegend auf dieses Konzept zurückgegriffen (Becker, 1960; Hrebiniak & Alutto, 1972; Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Allen, 1997; Mowday, 1982). Organisationales Commitment, auch Organisationsbindung genannt, bezieht sich auf die Stärke der psychologischen Verbindung zwischen einem Mitarbeiter und seiner Unternehmung bzw. einzelner Unternehmensbereiche, wie z. B. der Abteilung (van Dick, 2004, S. 3). Im Vergleich zur Mitarbeiterzufriedenheit stellt das organisationale Commitment eine enger gefasste und speziellere Einstellung dar (Jonas & Leberherz, 2007, S. 558).

Eine häufig aufgeführte Definition von Commitment ist die von Mowday u. a. (1982), die Commitment als „the relative strength of an individual's identification with, and involvement in the organization“ (S. 27) beschreiben. Aber auch das Verständnis von Meyer und Allen (1991) hat große Berühmtheit erlangt. Gemäß ihrem Dreikomponentenmodell kann Commitment aus verschiedenen Formen bestehen. Das normative Commitment bezieht sich auf die moralisch-ethische Verbindung zwischen Mitarbeiter und Organisation. Mitarbeiter verspüren dem Unternehmen gegenüber eine Verpflichtung, die sie dazu bewegt, der Organisation weiter anzugehören. Die zweite Form stellt das fortsetzungsbezogene Commitment dar. Dabei basiert die Bindung der Mitarbeiter an die Organisation aufgrund von bestehenden Kosten oder solchen, die beim Verlassen der Organisation entstehen würden (z. B. durch Verlust der erreichten Position, Proble-

me einen neuen Arbeitgeber zu finden; Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1991, 1997). Schließlich können Mitarbeiter aufgrund ihres affektiven Commitments dem Unternehmen angehören. Diese dritte Form von Commitment ist „the employee’s emotional attachment to, identification with, and involvement in the organization“ (Meyer & Allen, 1991, S. 67). Die letztgenannte Dimension ist nicht nur die für Unternehmen wünschenswerteste Ausprägung von Commitment (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnysky, 2002) sondern stellt auch das Commitment Konzept mit der meisten Ähnlichkeit in Bezug auf den emotionalen Organisationsstolz dar.

Für das Entstehen von Commitment ist die Gesamtheit aller Merkmale verantwortlich, die eine Tätigkeit als interessant und damit erstrebenswert wirken lassen. Zu diesen Merkmalen können z. B. das Betriebsklima und die Vielseitigkeit der Aufgaben (van Dick, 2004, S. 5) sowie das Gehalt, Unterstützung und Anerkennung gezählt werden (Böhm, 2008a, S. 51). Somit kann festgehalten werden, dass sich das Commitment aus einer austauschbasierten Beziehung mit dem Unternehmen heraus ableitet (van Knippenberg & Sleebos, 2006, S. 571). Dieser Prozess bezieht sich in erster Linie auf den Austausch zwischen den vom Unternehmen realisierten Leistungen gegen eine vom Mitarbeiter erbrachte Arbeitsleistung und Loyalität der Mitarbeiter (Gould, 1979, S. 60).

Dieser gegenseitige Austauschprozess beinhaltet, dass sich der Mitarbeiter als eigenständige und vom Unternehmen losgelöste psychologische Einheit ansieht (Levinson, 1965; Rousseau & Parks, 1992).

Im Vergleich zum einstellungsbezogenen Organisationsstolz ist das organisationale Commitment als eine allgemeinere Einstellung des Mitarbeiters in Bezug auf die Organisation zu interpretieren (Cole & Bruch, 2006, S. 589). Statt einer Identifizierung mit der Organisation und der damit verbundenen Verinnerlichung der Werte und Überzeugungen impliziert das Commitment lediglich die Akzeptanz derselbigen (Pratt, 1998, S. 178). Gerade dieser Unterschied macht darauf aufmerksam, dass Commitment keine Integration der Organisation in das Selbstkonzept eines Mitarbeiters voraussetzt (van Knippenberg & Sleebos, 2006, S. 571). Denn verschiedene Unternehmen können die gleichen Ziele und Werte verfolgen. Folglich kann ein Mitarbeiter ein hohes organisationales Commitment aufweisen, weil ihm das Unternehmen als geeignete Karriereleiter erscheint. Sollten sich die Karrieremöglichkeiten einer anderen Organisation jedoch als brauchbarer erweisen, so ist es wahrscheinlich, dass der Mitarbeiter sein Commitment auf dieses andere Unternehmen übertragen wird (Ashforth & Mael, 1989, S. 23). Ein Mitarbeiter kann demnach eine Bindung gegenüber seinem Unternehmen entwickeln, ohne dass die Organisation ein Teil des Selbstkonzepts des Mitarbeiters ist (Ashforth & Mael, 1989; van Dick, 2004).

Somit kann angenommen werden, dass sich der einstellungsbezogene Organisationsstolz im Vergleich zum organisationalen Commitment als stabiler erweist. Da Mitarbei-

ter mit einem einstellungsbezogenen Organisationsstolz die Organisation sowie ihre Ziele und Werte in ihr Selbstkonzept integrieren, sind sie damit intrinsisch motiviert, um eine hohe Arbeitsleistung abzuliefern. Dagegen sind Mitarbeiter mit einem hohen Commitment weniger von innen heraus motiviert, sondern verrichten ihre Performance als Gegenleistung der Organisation (van Dick, 2004).

Es ist zudem davon auszugehen, dass ein einstellungsbezogener Organisationsstolz zu entsprechenden Effekten auf der Ebene des organisationalen Commitments führt (Katzenbach & Santamaria, 1999; Reichheld, 1993, S. 111).

Schließlich kann aufgeführt werden, dass es im Fall des organisationalen Commitments um die Beantwortung der Frage geht, ob ein Mitarbeiter seine Mitgliedschaft in der Organisation grundsätzlich aufrechterhalten soll und warum. Der einstellungsbezogene Organisationsstolz hingegen setzt sich mit der Fragestellung auseinander, wie ein Mitarbeiter damit umgeht, dass andere Menschen aus seinem Umfeld über die Mitgliedschaft zu seinem Unternehmen Bescheid wissen (Zellweger, Kellermanns, & Eddleston, 2010, S. 13). Tabelle 5 liefert einen Überblick über die behandelten Einstellungen im Unternehmenskontext.

Konstrukt	Definition	Quellen
Organisationale Identifikation	Ist das Ergebnis einer vom Mitarbeiter durchgeführten positiven Bewertung der Bedeutung seiner Organisationszugehörigkeit und deren Integration in das eigene Selbstkonzept.	in Anlehnung an Ashforth und Mael (1989, S. 21)
Einstellungsbezogener Organisationsstolz	Ist das Ergebnis einer vom Mitarbeiter durchgeführten positiven Bewertung des Status seiner angehörenden Organisation.	in Anlehnung an Tyler und Blader (2002, S. 813)
Organisationales Commitment	Ist das Ergebnis einer vom Mitarbeiter durchgeführten positiven Bewertung seiner austauschbasierten Beziehung mit der Organisation.	in Anlehnung an Knippenberg und Sleebos (2006, S. 571)
Mitarbeiterzufriedenheit	Ist das Ergebnis einer vom Mitarbeiter durchgeführten positiven Bewertung seines vorliegenden Arbeitsumfeldes.	in Anlehnung Stock-Homburg (2009, S. 18)

Tabelle 5: Bedeutende Mitarbeiter Einstellungen im Unternehmenskontext

3.3 Zusammenhang zwischen dem emotionalen Organisationsstolz und dem einstellungsbezogenen Organisationsstolz

Die bisherigen Ausführungen haben gezeigt, dass sich der Organisationsstolz der Mitarbeiter in einen eher kurzfristig angelegten Stolz auf einen Leistungserfolg der Organisation (Appleberg, 2005, S. 34 f.; Gouthier, 2006b, S. 97) und einen relativ langfristigen und stabilen Stolz im Hinblick auf die Situation der Organisation (Hodson, 1998, S. 308; Mischkind, 1998, S. 1) unterscheiden lässt. Der emotionale Organisationsstolz ist daher nicht mit dem einstellungsbezogenen Organisationsstolz gleichzusetzen. Gemäß den Ausführungen in Absatz 3.2.1.2 kann jedoch ein Zusammenhang zwischen den beiden Konstrukten hergestellt werden.

Der einstellungsbezogene Organisationsstolz, als positive Gesamtbewertung des Unternehmensstatus, kann gemäß der Einstellungstheorie durch eine individuelle Wissensbasis und affektive Erfahrungen geprägt sein. In die Gesamtbeurteilung fließen damit nicht nur die Gesamtheit aller Gedanken, Überzeugungen und Eigenschaften ein, die der Mitarbeiter in Bezug auf den Status seiner Organisation hat, sondern auch jene Gefühle und Emotionen, die die Wahrnehmung des Status der Organisation positiv beeinflussen. Der emotionale Organisationsstolz, als Folge eines vom Unternehmen wahrgenommenen Leistungserfolgs, stellt somit eine mögliche Emotion dar, durch die die Bewertung des Status der Organisation positiv beeinflusst werden kann.

Die Frage, ob der einstellungsbezogene Organisationsstolz eher wissensbasiert oder affektiv geprägt ist, soll im Rahmen dieser Arbeit nicht weiter verfolgt werden. Denn in der Praxis sind beide Einstellungskomponenten oftmals derartig eng miteinander verknüpft, dass eine strikte Kategorisierung in die jeweilige Komponenten nur sehr schwer möglich ist und der Nutzen um dieses Wissen nicht ersichtlich erscheint (Elfenbein, 2007, S. 344). Die Wissensbasis um den Status der Organisation wird somit zwar als Bestandteil des einstellungsbezogenen Organisationsstolzes verstanden. Sie soll im Folgenden jedoch nicht weiter berücksichtigt werden. Stattdessen wird im Rahmen dieser Arbeit eine Fokussierung auf die noch überwiegend unerforschte Beziehung zwischen dem emotionalen Organisationsstolz und dem einstellungsbezogenen Organisationsstolz angestrebt. Der emotionale Organisationsstolz soll für den weiteren Verlauf der Arbeit als Treiber bzw. als Bestandteil des einstellungsbezogenen Organisationsstolzes eines Mitarbeiters untersucht werden. Der einstellungsbezogene Organisationsstolz wird somit als Ergebnis einer Reihe von Emotionen des emotionalen Organisationsstolzes angesehen.

Über die konkreten Auswirkungen des emotionalen auf den einstellungsbezogenen Organisationsstolz kann in Anlehnung an Frese (1990, S. 292) sowie Weiss und Cropanzano (1996, S. 11) angenommen werden, dass der emotionale Organisationsstolz nicht nur vom Gedächtnis wieder abgerufen werden kann, sondern auch, dass vermehrte

Erfahrungen des emotionalen Organisationsstolzes sich im Zeitverlauf zu einem einstellungsbezogenen Organisationsstolz verfestigen können.

Die organisationale Identifikation stellt, wie in den Absätzen 3.1.2.2 und 3.2.2.1 bereits ausgeführt, eine wichtige Grundvoraussetzung für das Auslösen bzw. die Entstehung beider Stolzverständnisse dar. Darüber hinaus beeinflusst sie zudem auch die Häufigkeit und Stärke der Emotion Organisationsstolz (Appleberg, 2005, S. 41). Denn die Vermutung liegt nahe, dass Mitarbeiter, die eine stark ausgeprägte organisationale Identifikation aufweisen, die gleichen Ereignisse im Unternehmenskontext emotional anders wahrnehmen und entsprechend bewerten, als Mitarbeiter mit einer geringeren Identifikation (Wegge & van Dick, 2006, S. 34). Eine Übersicht über den Zusammenhang zwischen dem emotionalen Organisationsstolz und dem einstellungsbezogenen Organisationsstolz liefert Abbildung 10.

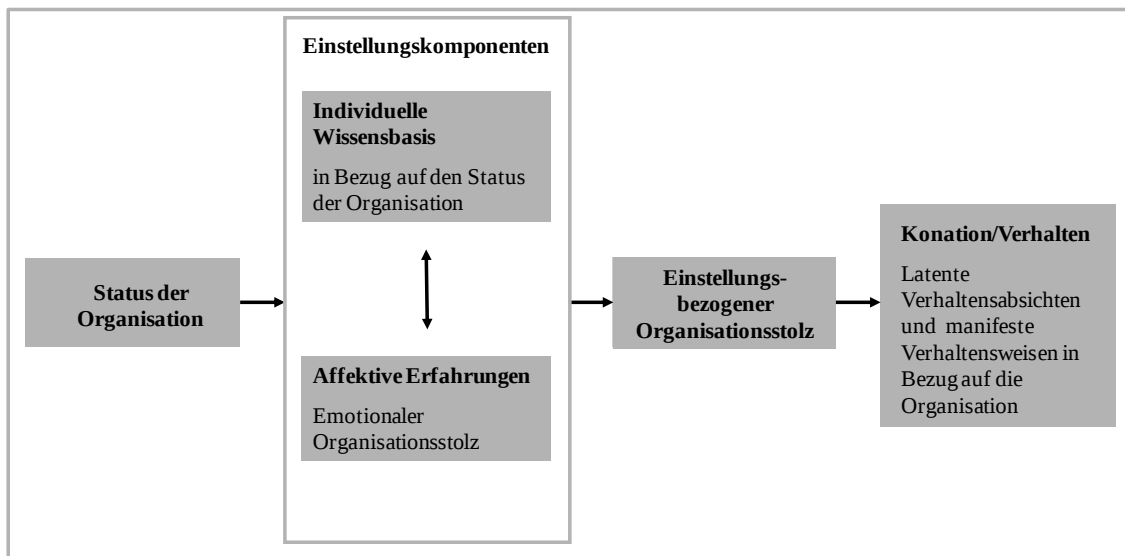


Abbildung 10: Zusammenhang zwischen dem emotionalen Organisationsstolz und dem einstellungsbezogenen Organisationsstolz

Im Folgenden soll nun näher auf die Auslöser des Organisationsstolzes eingegangen werden.

3.4 Auslöser des Organisationsstolzes von Mitarbeitern

Welche Voraussetzungen sind ausschlaggebend, dass Mitarbeiter zum einen positive Einzeleemotionen des Organisationsstolzes erfahren und zum anderen einen längerfristigen einstellungsbezogenen Organisationsstolz entwickeln? Wie in Absatz 3.3.1.2 erläutert, reagieren Mitarbeiter emotional auf bestimmte Situationen im Unternehmen. Da es

sich dabei um höchst individuelle Wahrnehmungen und Reaktionen handelt, sind diese aus Unternehmenssicht oftmals nur schwer direkt beeinflussbar. Die Unternehmensleitung sollte daher versuchen, die Entstehung der Wahrnehmungen ihrer Mitarbeiter nachzuvollziehen. Durch die Kenntnis darüber, was die Eindrücke der Mitarbeiter beeinflusst, kann sie entsprechend ihre Beziehung zu den Mitarbeitern gestalten und damit die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass sich positive Emotionen und Einstellungen gegenüber dem Unternehmen herausbilden (Menges & Ebersbach, 2008, S. 30).

Für die Entstehung eines Organisationsstolzes auf der Emotions- und Einstellungsebene ist das Vorhandensein bestimmter Treiber innerhalb des Unternehmens notwendig. Da der emotionale Organisationsstolz bereits als Einflussfaktor des einstellungsbezogenen Organisationsstolzes identifiziert wurde, sollen im Folgenden vor allem die Bedingungen thematisiert werden, die das Auslösen von dieser speziellen Emotion bewirken, damit sich diese im Zeitablauf zu einem einstellungsbezogenen Organisationsstolz manifestieren können.

Wie bereits dargestellt, erfordert das Entstehen des emotionalen Organisationsstolzes, dass Mitarbeiter eine konkrete Leistung bzw. ein konkretes Leistungsergebnis der Organisation als Erfolg, im Sinne eines stolz auslösenden Ereignisses, wahrnehmen.

In diesem Zusammenhang ist es wichtig, dass sich jedes Unternehmen über die Determinanten bewusst wird, die Stolz auslösende Ereignisse bei den Mitarbeitern stimulieren können und diese entsprechend einsetzt (Menges & Ebersbach, 2008, S. 30). Grundsätzlich können verschiedene Determinanten der Organisation als Auslöser von Leistungserfolgen der Organisation und damit als Treiber des emotionalen Organisationsstolzes dienen.

Zunächst kann die Unternehmensgeschichte als Determinante genannt werden, die Stolz auslösende Ereignisse bei den Mitarbeitern hervorrufen kann. Dabei spielen vor allem die Erfolgshistorie sowie besondere Errungenschaften des Unternehmens eine tragende Rolle (Böhm, 2008b, S. 75; Göggelmann & Hauser, 2004, S. 29; Menges & Ebersbach, 2008, S. 31). Ein wesentlicher Vorteil der Unternehmensgeschichte ist, dass die damit verbundenen Erfolge dem Unternehmen nicht mehr genommen werden können. Damit handelt es sich um eine objektive, öffentlich zugängliche und eine aus Mitarbeitersicht schließlich leicht zu bewertende Größe (Gouthier, 2005, S. 17).

Die aus der Vergangenheit abgeleiteten Erfolge können um weitere emotionsauslösende Ereignisse der Gegenwart und Zukunft ergänzt werden. So bilden z. B. die Kernkompetenzen eines Unternehmens eine weitere wichtige Quelle Stolz auslösender Ereignisse. In diesem Zusammenhang spielen vor allem die aktuellen Geschäftsfelder, der traditionelle Tätigkeitsbereich oder auch vom Unternehmen außergewöhnliche Produkte und Dienstleistungen eine wichtige Rolle. Darüber hinaus können ökonomische Erfolge (Brief & Weiss, 2002), wie z. B. die Marktposition, das allgemeine Unternehmenswachstum, das Image und/oder die Marke(n), als weitere Stolzauslöser dienen (Böhm,

2008a, S. 198 f., 2008b, S. 75). Basch und Fisher (2000, S. 39) konnten durch ihre Erhebungen zudem belegen, dass die Reputation eines Unternehmens ebenfalls das Potenzial für Stolz auslösende Ereignisse bietet. Ferner stellen auch die Unternehmenskultur sowie die damit verbundenen Werte, Traditionen und Verhaltensgrundsätze wichtige Determinanten dar, die das Potenzial für Stolz auslösende Ereignisse aufweisen (Böhm, 2008a, S. 199, 2008b, S. 76; Göggelmann & Hauser, 2004, S. 29 f.; Howell, 1966, S. 607 f.).

Die größten Auswirkungen in Bezug auf die Entstehung des emotionalen Organisationsstolzes sind jedoch hinsichtlich solcher Ereignisse zu erwarten, die im Rahmen von Interaktionen mit Kollegen, Kunden und vor allem den Vorgesetzten bzw. der Unternehmensleitung erfolgen (Dasborough, Ashkanasy, Tee, & Tse, 2009; Gaddis, Connolly, & Mumford, 2004; Mignonac & Herrbach, 2004).

Bewerten Mitarbeiter z. B. die Führungsqualitäten des Managements als positiv, so empfinden sie, wie auch empirische Studien belegen (Arnett u. a., 2002), einen höheren Stolz auf ihre Organisation. Konkrete Ereignisse sind dabei z. B. institutionalisierte Feedbackgespräche (z. B. von Vorgesetzten, Kollegen, Kunden), Auszeichnungen (z. B. Mitarbeiter des Monats) aber auch freizeitorientierte Veranstaltungen (z. B. Betriebsausflug).

Die faire und respektvolle Behandlung der Mitarbeiter seitens des Managements stellt somit eine weitere maßgebliche Determinante dar, durch die Stolz auslösende Ereignisse für die Mitarbeiter in Bezug auf ihre Organisation geschaffen werden können (Göggelmann & Hauser, 2004, S. 163; Katzenbach, 2003, S. 14). Mitarbeiterreaktionen auf Emotions- und Einstellungsebene sowie die daraus resultierenden Verhaltensweisen in Bezug auf die Organisation werden maßgeblich von den Wahrnehmungen der Mitarbeiter beeinflusst, inwiefern sie die Handlungen des eigenen Unternehmens als fair empfinden (Cropanzano, Byrne, Bobocel, & Rupp, 2001; Cropanzano u. a., 2001). Somit kann grundsätzlich davon ausgegangen werden, dass der Organisationsstolz der Mitarbeiter vor allem dann entsteht, wenn Mitarbeiter das Gefühl haben, dass die Unternehmensleitung eine verantwortungsvolle und ehrliche Umgangsweise mit den Stakeholdern pflegt (Jones, 1995). Mitarbeiterreaktionen sind daher auch in Bezug auf die Wahrnehmung der Corporate Social Responsibility (CSR), also die Übernahme der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen, zu erwarten (Rupp u. a., 2006, S. 539). Obwohl diese Umgangsweisen im Zentrum der Bewertung der eigenen Mitarbeiter stehen, ist ihr Einfluss auf die Emotionen und Einstellungen der Mitarbeiter weitestgehend unerforscht (Rupp u. a., 2006, S. 537), so auch im Hinblick auf den emotionalen und einstellungsbezogenen Organisationsstolz.

In der Unternehmenspraxis wird CSR bereits als Treiber des Organisationsstolzes angesehen. Den Zusammenhang fasst Edwin Artzt, ehemaliger Chairman und CEO des Unternehmens Proctor & Gamble (P & G) folgendermaßen zusammen:

I don't think it's passé for employees to be proud of the companies that they work for. One characteristic of P&G is the pride our employees take in both the company and the role it plays in the community. Our employees get enormous satisfaction out of the fact that they work for P&G and that the company is so highly regarded in the community. Their pride in P&G is a real asset for us. It makes them feel good about their work, and it also helps us to recruit and retain the best people worldwide. (Artzt, 1992, S. 20)

Auch die Ergebnisse des Wettbewerbs „Deutschlands Beste Arbeitgeber“ aus dem Jahr 2004 haben gezeigt, dass die CSR bei fast allen Siegerunternehmen einen wesentlichen Treiber des Stolzes der Mitarbeiter auf ihr Unternehmen darstellt (Göggelmann & Hauser, 2004, S. 14).

Bevor eine Untersuchung der Auswirkungen des CSR-Konzepts auf den Organisationsstolz der Mitarbeiter erfolgen kann, sollen im folgenden Teil zunächst die theoretischen Grundlagen für das CSR-Konzept gelegt werden.

4 Corporate Social Responsibility und Mitarbeiter

Der Einstieg in den vierten Teil der Arbeit erfolgt über eine theoretische Einführung in die Thematik der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen (Kapitel 4.1). Aufbauend auf dieser Grundlage setzt das nächste Kapitel die gesellschaftliche Verantwortung in Beziehung zu den Mitarbeitern eines Unternehmens und liefert damit die Grundlage für den Bezug zum Organisationsstolz (Kapitel 4.2).

4.1 Grundlagen zum Verständnis von Corporate Social Responsibility

Um das oftmals vorherrschende Vorurteil zu beseitigen, dass es sich bei der CSR um ein neuartiges Konzept handelt, werden zunächst wichtige Informationen über den Ursprung und die Entwicklung der CSR geliefert (Abschnitt 4.1.1). Da bis zum heutigen Zeitpunkt auf keine einheitliche Definition im Hinblick auf dieses Konzept zurückgegriffen werden kann, erfolgt im Anschluss die Herleitung einer Arbeitsdefinition des CSR-Begriffs (Abschnitt 4.1.2) sowie eine Abgrenzung der CSR von verwandten Konzepten (Abschnitt 4.1.3). Zudem wird eine theoretische Begründung der CSR anhand des Stakeholder-Ansatzes vorgenommen (Abschnitt 4.1.4) und damit die Überleitung für das nächste Kapitel, den Zusammenhang zwischen der CSR und den Mitarbeitern, geschaffen.

4.1.1 Ursprung und Entwicklung

Der Ursprung der CSR¹¹-Diskussion von Unternehmen kann auf den US-amerikanischen Sprachraum und die Zeiten der Industrialisierung zurückgeführt werden. Die sich an den Prinzipien des Laissez-faire orientierende Wirtschaftspolitik ohne Wohlfahrtsstaat und umfassende soziale Sicherung hatte zur Folge, dass US-amerikanischen Unternehmen zunehmend gesellschaftliche Aufgaben explizit zugeschrieben wurden (Loew, Ankele, Braun, & Clausen, 2004; Matten & Moon, 2008). Die Realisierung gesellschaftlicher Verantwortung¹² bestand demnach bspw. darin, das Wohl der Beschäftigten durch Gesundheitsprogramme und humanere Arbeitsbedingungen zu verbessern sowie Wohnhäuser für die Beschäftigten und ihre Familien bereitzustellen (Smith, 2003, S. 52). Diese Entwicklungen haben dazu geführt, dass sich die Übernah-

¹¹ Im deutschen Sprachgebrauch wird der Begriff „social“ oftmals mit „sozial“ übersetzt, wodurch sich der Verantwortungsbereich der Unternehmen auf ausschließlich soziale Belange reduziert (Schaltegger & Müller, 2007, S. 18). Tatsächlich ist der CSR-Begriff jedoch weiter gefasst und erfordert die Einbeziehung von gesellschaftlich thematisierten Umweltthemen. Demnach ist eine weitgefassere Übersetzung des Begriffs „social“ mit „gesellschaftlich“ adäquater (Crane & Matten, 2004, S. 26)

¹² Die Verantwortung von Unternehmen ist eine Folge der Gegebenheit, dass Unternehmen nicht unabhängig von ihrem Umfeld handeln können. Sie stehen mit ihrer Umwelt in ständigen Wechselwirkungen und sind daher in diese eingebettet (Dubielzig & Schaltegger, 2005, S. 241).

me gesellschaftlicher Verantwortung durch Unternehmen in den USA zu einer kulturellen Selbstverständlichkeit entwickelt hat (Putnam, 2000). Dieses Phänomen drückt sich heute bspw. durch die Tatsache aus, dass Unternehmen nach US-amerikanischem Recht sowohl haftungs- und strafrechtlich zur Verantwortung gezogen werden und zudem auch gesellschaftliche Mitverantwortung in einer Region übernehmen können (Meffert & Münstermann, 2005, S. 4).

Auf politischer internationaler Ebene wurden diverse Fortschritte im Hinblick auf die Bedeutung von CSR erzielt. Vor allem die Jahrtausendwende markierte den Beginn einer verstärkten Umsetzung von CSR-Aktivitäten. Diese Zunahme kommt insbesondere durch die Entwicklung des Global Compacts der Vereinten Nationen (Kell, 2003) zum Ausdruck, der 1999 durch Kofi Annan auf dem jährlich stattfindenden Weltwirtschaftsforum in Davos ins Leben gerufen wurde. Mit weltweit über 5.000 Mitgliedsunternehmen und -organisationen stellt der Global Compact heute wohl die bekannteste internationale Initiative in Bezug auf Unternehmensverantwortung dar. Diese Initiative versteht sich in erster Linie als Netzwerk, durch das Transparenz und Dialogmöglichkeiten geschaffen werden sollen, um bewährte Verhaltensweisen in Bezug auf die Unternehmensverantwortung aufzuzeigen und zu unterstützen. Der Global Compact stützt sich dabei auf zehn weltweit gültige Grundprinzipien, die sich auf die Einhaltung von Menschenrechts-, Umwelt-, Arbeits- und Sozialstandards beziehen und zu denen sich die beteiligten Mitglieder freiwillig bekennen müssen. Die Prinzipien des Global Compacts basieren dabei auf der allgemeinen Erklärung der Menschenrechte, der Erklärung zu den Prinzipien und Rechten bei der Arbeit der Internationalen Arbeitsorganisationen (ILO) sowie auf den Grundsätzen der Rio-Erklärung zum Thema Umwelt und Entwicklung (BMZ, o. J., S. 1).

Ein weiterer Ausdruck für die verstärkte Umsetzung von CSR-Aktivitäten um die Jahrtausendwende kann in der Entwicklung diverser weiterer Umwelt- und Sozialstandards gesehen werden (Müller, Gomes dos Santos, & Seuring, 2007). So hat die Internationale Normierungsorganisation (ISO) im Jahre 2001 die Entwicklung der ISO 26000 für gesellschaftliche Verantwortung angestoßen, die im November 2010 veröffentlicht wurde. Die ISO 26000 stellt dabei keine zertifizierbare Managementsystemnorm dar, sondern versteht sich als Leitfaden, der Verhaltensorientierung und -empfehlungen für Organisationen abgibt, damit diese als gesellschaftlich verantwortlich charakterisiert werden können (ISO, 2010, S. 2–8).

In Europa ist die Diskussion bezüglich der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung durch Unternehmen, verglichen mit den Entwicklungen in den USA und auf internationaler Ebene, erst später öffentlich entfacht (Meffert & Münstermann, 2005). Denn im Gegensatz zu den USA wurden gemeinwohlbezogene Maßnahmen seit jeher als traditioneller Bestandteil der europäischen Wirtschafts- und Gesellschaftsform angesehen (Matten & Moon, 2005, S. 340). Dieses Grundverständnis hat dazu beigetragen, dass sich die CSR-Diskussion in Europa unauffälliger entwickelt hat als in den USA (Matten

& Moon, 2005, S. 407). Das erste offizielle Bekenntnis zur CSR in Europa ist das Davoser Manifest von 1973, welches im Rahmen des European Management Forums in Davos entwickelt wurde und das die erste offizielle Grundlage für die Erstellung von Führungsgrundsätzen des ethischen Wohlverhaltens darstellt (Dyllick, 1992, S. 77). Im Jahr 2001 hat sich zudem die Europäische Kommission (KOM) der Europäischen Union dem Themenschwerpunkt CSR angenommen und ihr Grünbuch mit dem Titel „Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung von Unternehmen“ entwickelt (KOM, 2001). Darin wird nicht nur eine begriffliche Konkretisierung dieses Konzepts (vgl. Absatz 4.1.2) vorgenommen, sondern zudem darauf hingewiesen, dass nur eine geringe Zahl der bislang existierenden Standards und Berichte das komplette CSR-Spektrum abdeckt. Daher spricht sich die EU in ihrem Grünbuch dafür aus, eine internationale Debatte über die Berichterstattung der gesellschaftlichen Verantwortung anzustoßen, um Einigkeit über die darzulegenden Informationen sowie aussagekräftige Bewertungsverfahren und Berichtsformate abzuleiten (Meffert & Münstermann, 2005, S. 6).

Die auf internationaler und europäischer Ebene angeregten Entwicklungen haben auch in Deutschland eine intensive CSR-Diskussion ausgelöst. Zwar kann die CSR in Deutschland, im Gegensatz zum angelsächsischen Raum, auf keine lange Tradition zurückblicken. Jedoch können die Diskussionen über die Umsetzung der Sozialbilanzen (Fischer-Winkelmann, 1980) und die Umweltbewegungen der 80er Jahre (Kreikebaum, 1992) als vergleichbare Konzepte beschrieben werden (Meffert & Münstermann, 2005, S. 9). Aufgrund ihrer Bedeutung hat die CSR-Debatte in Deutschland seit einigen Jahren Einzug in die Politik gehalten und wird dabei durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) koordiniert. Auch in der Unternehmenspraxis haben Unternehmen zunehmend das Potenzial der CSR zum Erreichen eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils erkannt und sich dieses Konzept verstärkt zu Nutze gemacht (Cone, Feldman, & DaSilva, 2003; Hansen & Schrader, 2005). Diese Entwicklung kommt vor allem durch die vermehrten Aktivitäten im Umwelt- und Sozialbereich, die Verankerung von CSR-Themen in der Organisation und die verstärkte Berichterstattung zum Ausdruck (Weber, 2007, S. 39). In der Unternehmenspraxis hat darüber hinaus eine große Anzahl an Unternehmen das Forum Nachhaltige Entwicklung econsense gegründet, um die Diskussion über CSR von Unternehmen mit Vertretern aus Politik und Gesellschaft zu führen und zu realisieren. Zudem haben sich im Handelsbereich diverse Zertifikate etabliert, um Produkte, die bestimmten Prozess- und Produktkriterien entsprechen, auszuzeichnen (Meffert & Münstermann, 2005, S. 10).

Somit kann festgehalten werden, dass sich das Interesse an CSR kontinuierlich gesteigert hat, vor allem innerhalb der letzten beiden Dekaden (Schaltegger & Müller, 2007, S. 19). Vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen ist es von zentraler Bedeutung, dass sich die Wissenschaft mit diesem vergleichsweise noch jungen Forschungsfeld kritisch

auseinandersetzt und ihren Beitrag zur weiteren Entwicklung leistet (Schaltegger & Müller, 2007, S. 20).

4.1.2 Systematisierung und Begriffsbestimmung von Corporate Social Responsibility

Den Beginn des wissenschaftlichen Diskurses in Bezug auf die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen markieren die 50er Jahre in den USA. Dort wurde der CSR-Begriff in der Literatur erstmals im Jahr 1953 durch Howard R. Bowen thematisiert. In seiner Publikation „Social Responsibilities of the Businessmen“ wies Bowen (1953, S. 6) darauf hin, dass Unternehmen in der Pflicht sind, sich an den Erwartungen, Zielen und Werten der Gesellschaft zu orientieren.

Die ersten Definitionen zu CSR betonten die Verpflichtung von Unternehmen, sich mit ihrem Handeln an den gesellschaftlichen Zielen und Werten zu orientieren. In der daran anknüpfenden Diskussion ging es um die Klärung der Frage, inwiefern Unternehmen eine gesellschaftliche Verantwortung über ihre Kernaktivitäten hinweg übernehmen sollten (Windsor, 2006). So argumentierte bspw. Friedman (1962), als Vertreter einer rein ökonomischen Sichtweise, dass die einzige gesellschaftliche Verantwortung eines Unternehmens darin bestehe, eine gewinnbringende Verwendung der verfügbaren Mittel sicherzustellen. Dem gegenüber stand die Auffassung jener Vertreter, die eine ethisch motivierte Sichtweise vertraten, nach der die CSR einen Unternehmensbeitrag für eine bessere Gesellschaft darstellt, der die ökonomischen, technischen und rechtlichen Vorschriften überschreitet (Davis, 1960, S. 70; Frederick, 1960, S. 60).

Einen wesentlichen Beitrag für die CSR-Diskussion lieferte Carroll (1979) mit seiner heute noch oft zitierten Definition: „The social responsibility of business encompasses the economic, legal, ethical, and discretionary expectations that society has of organizations at a given point in time“ (S. 500). Sein CSR-Konzept, das so genannte Vier-Ebenen-Modell, hat die Systematisierung von CSR wesentlich beeinflusst (siehe Abbildung 11). CSR wird dabei als Konzept bestehend aus den Bestandteilen ökonomische Verantwortung, Gesetzestreue, ethische Verantwortung und philanthropische Verantwortung, verstanden (Carroll, 1991, S. 42). Die ökonomische Verantwortung kann als Basis der Pyramide angesehen werden, denn ohne die Erzielung ökonomischer Unternehmenserfolge ist die Ausübung weiterer CSR-Aktivitäten ausgeschlossen. Die Dimension der Gesetzestreue ergibt sich aus den Erwartungen der Gesellschaft. Diese fordert, dass Unternehmen ihrer ökonomischen Verantwortung unter Einhaltung aller geltenden Gesetze nachkommen. Zwar baut diese Verantwortung auf der ökonomischen auf, allerdings sind die beiden Bereiche eher neben- und miteinander anzusehen, da sie den Ausgangspunkt für die freie Marktwirtschaft bilden. Die ethische Verantwortung, als dritte Stufe des Pyramidenmodells, beinhaltet sämtliche Tätigkeiten, die zwar ebenfalls den Erwartungen der Gesellschaft gleichkommen, die jedoch nicht gesetzlich vorgeschrieben sind (Carroll, 1979, S. 500, 2006, S. 16). Die ethische Verantwortung wird

somit durch Standards und Normen determiniert, wie sie von den verschiedenen Anspruchsgruppen eines Unternehmens als fair und gerecht empfunden werden. Diese unternehmerischen Verpflichtungen sind nicht im Gesetz verankert und stellen damit eine Überschreitung der gesetzlich vorgegebenen Mindestanforderungen dar. Unethische Verhaltensweisen von Unternehmen werden von der Gesellschaft sanktioniert. Schließlich umfasst die philanthropische bzw. humane Verantwortung jene Unternehmensaktivitäten, die sich die Gesellschaft von einem Unternehmen als guter Bürger, im anglo-amerikanischen auch „good corporate citizen“ genannt, wünscht, wie bspw. das Spenden oder Investieren in Bildung (Carroll, 1991, S. 42). Da Carroll (1991) die philanthropische Verantwortung als „icing on the cake“ (S. 42) charakterisiert, kann daraus gefolgert werden, dass ein Unternehmen nicht als unethisch angesehen wird, wenn die Ergreifung dieser Verantwortung nicht erfolgt (Carroll, 1991).

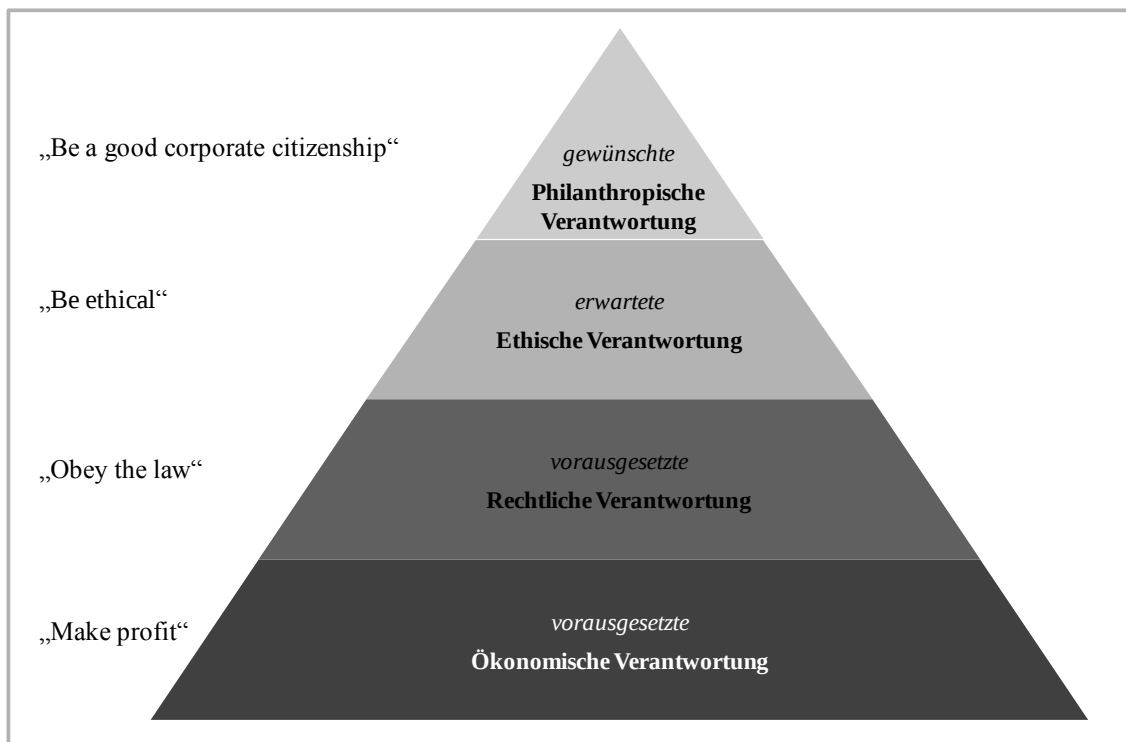


Abbildung 11: Das 4 Ebenen Modell der Corporate Social Responsibility (Quelle: Carroll, 1991, S. 42)

Nach der Systematisierung von Carroll erwartet die Gesellschaft von den Unternehmen eine über die ökonomische Verantwortung und Gesetzestreue hinausgehende ethische Verantwortungsübernahme und wünscht sich zudem den Einsatz im philanthropischen Bereich.

Die einfache Nachvollziehbarkeit des Modells hat zwar dazu geführt, dass die CSR-Pyramide von Carroll (1991) bis heute eine hohe Aufmerksamkeit und Akzeptanz erhalten hat. Allerdings bleibt das Modell nicht ohne Einwände.

Ein zentraler Kritikpunkt an dem Pyramidenmodell bezieht sich auf die hierarchische Anordnung der vier Ebenen und damit auf die Tatsache, dass die ökonomische Verantwortung als Grundlage der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen angesehen wird. Gemäß Schneider (2005) impliziert diese Anordnung, dass zunächst Schäden toleriert werden und die restlichen drei Ebenen lediglich dazu dienen, dass sie auf die durch die ökonomische Dimension ausgelösten Zustände angewendet werden und die Schäden partiell behoben werden.

Auch Mildenberger und Thiede (2008, S. 117) sehen einen engen Zusammenhang zwischen der pyramidalen Ausrichtung des Modells und der empfundenen Bedeutung der verschiedenen Verantwortungsbereiche aus Perspektive der Unternehmensleitung.

Des Weiteren kritisiert Visser (2006, S. 47), dass das Modell eine zu vereinfachte und zu statische Darstellung ist, durch die die tatsächliche Komplexität des CSR-Konzepts nicht erfasst werden kann. Crane und Matten (2004, S. 44) beanstanden ebenfalls die mangelnde Anwendbarkeit des Modells, da es keinerlei Hilfestellungen für mögliche Konflikte zwischen den verschiedenen Verantwortungsbereichen liefert.

Zudem hat gerade das Verständnis des philanthropischen Engagements in den letzten Jahren eine massive Veränderung vollzogen, da es in der heutigen Zeit von der Gesellschaft explizit eingefordert wird (Mayerhofer, Grusch, & Mertzbach, 2008, S. 14).

Auch wenn sich der Ansatz von Carroll demnach nur begrenzt zur Umsetzung in der Unternehmenspraxis eignet, so hat er dennoch als Grundorientierung (Hiß, 2006, S. 37; Schaltegger & Müller, 2007, S. 20) für sämtliche nachfolgenden Definitionen und Konzepte zu CSR gedient (Matten & Moon, 2005, S. 337).

Aufgrund der stetigen Zunahme an Veröffentlichungen zum Thema CSR innerhalb der letzten Jahre (Crane, McWilliams, Matten, Moon, & Siegel, 2008; Lockett, Moon, & Visser, 2006) ist es nach wie vor nicht einfach, das CSR-Konzept einheitlich zu definieren. Gemäß Moon, Crane und Matten (2005, S. 433–434) liegt die Herausforderung der Identifikation einer einheitlichen Definition vor allem daran, dass CSR ein im Wesentlichen oftmals unterschiedlich aufgefasstes, in sich komplexes, bedeutungsvolles Konzept darstellt, dessen Anwendungsbereiche zudem sehr weit gefasst sind. Ein weiteres Hindernis stellt die Tatsache dar, dass CSR oftmals entweder einen sich mit anderen Konzepten überschneidenden Sammelbegriff darstellt oder als synonyme Begriff für andere Konzepte verwendet wird, die die Beziehung zwischen Unternehmen und Gesellschaft konzipieren (Matten & Crane, 2005). Schließlich handelt es sich bei CSR um ein dynamisches Konzept, welches im Laufe der Zeit diverse Veränderungen und Entwicklungen vollzogen hat (Carroll, 1999, S. 41). Dementsprechend kann zum heutigen

Zeitpunkt auf eine Vielzahl an Definitionen von CSR zurückgegriffen werden (Kakabadse, Rozuel, & Lee-Davies, 2005, S. 280 f. für einen Überblick über CSR-Definitionen in Wissenschaft und Praxis). Dahlsrud hat in diesem Zusammenhang insgesamt 37 verschiedene Definitionen zu CSR identifiziert, die auf den Dimensionen Umwelt, Soziales, Wirtschaft, Stakeholder und Freiwilligkeit basieren (2008, S. 37).

Trotz der Vielfalt an Begriffsdefinitionen lässt sich in der aktuellen CSR-Diskussion ein Konsens bezüglich einiger wesentlicher Charakteristika verzeichnen. Diese werden in der Definition der Europäischen Kommission (2002), die wohl am meisten verwendete CSR-Definition in der europäischen Wissenschaft und Praxis, wiedergegeben: „CSR ist ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren“ (S. 7).

Eine wesentliche Auffassung der aktuellen CSR-Diskussion ist, dass die von Carroll (1991) aufgeführte ökonomische Dimension nicht mehr direkt thematisiert wird. Carroll (1999, S. 287) lässt im Hinblick auf die Diskussion um seine Ergebnisse keine Einwände diesbezüglich verlauten und auch Schrader, Halbes und Hansen (2005, S. 18) können in Anlehnung ihrer durchgeführten Experteninterviews keine Gegenstimmen gegen das Fehlen aufdecken. Somit kann festgehalten werden, dass CSR vor allem als Konzept verstanden wird, das den Unternehmen Unterstützung für eine erfolgreiche Integration der sozialen und ökologischen Aspekte in die Geschäftstätigkeit liefern soll (Dubielzig & Schaltegger, 2005, S. 241; Hansen, 2004, S. 62; Hansen & Schrader, 2005, S. 375).

Eine weiterer Aspekt der aktuellen CSR-Diskussion liegt auf dem Aspekt der Freiwilligkeit. Demnach praktizieren Unternehmen freiwillig CSR, „weil sie der Auffassung sind, dass es ihrem langfristigen Interesse dient“ (KOM, 2002, S. 6). In diesem Zusammenhang merkt auch der Rat für Nachhaltige Entwicklung (2006, S. 22) an: „Da CSR mehr meint als die schlichte Erfüllung (corporate compliance) umwelt- und sozialrechtlicher Vorgaben, wird die Freiwilligkeit von CSR-Engagement als „das“ wesentliche Prinzip gesehen“.

CSR beinhaltet damit nicht nur das Einhalten der Rechtsvorschriften, sondern geht gemäß dem Ebenenmodell nach Carroll (1991) darüber hinaus (Kakabadse u. a., 2005, S. 283–286). Somit ist CSR weder als Ersatz für bestehende Gesetzesvorgaben noch für die Entwicklung neuer Gesetze anzusehen (KOM, 2002, S. 6).

Es besteht zudem Einigkeit darüber, dass CSR von den Wahrnehmungen und Erwartungen der verschiedenen Stakeholdergruppen, im deutschen auch Anspruchsgruppen genannt, eines Unternehmens geprägt ist. Demnach befinden sich Unternehmen in einem Netzwerk von verschiedenen Anspruchsgruppen, die unterschiedlichen direkten oder indirekten Einfluss auf die Organisation nehmen können (Lindgreen & Swaen, 2010, S. 2). Der unternehmerische Gestaltungsbereich erstreckt sich auf diejenigen CSR-Aktivitäten, durch die Unternehmen ihrer Verpflichtung nachkommen, zum Wohlerge-

hen der Stakeholdergruppen im Speziellen und der Gesellschaft als Ganzes beizutragen und Schaden von ihnen abzuwenden (Mohr, Webb, & Harris, 2001).

Im Hinblick auf die CSR-Aktivitäten lassen sich unterschiedliche soziale und ökologische Handlungsfelder in den Kerngeschäftsprozessen eines Unternehmens festmachen. Viele Bereiche, in denen Unternehmen freiwillige CSR-Aktivitäten durchführen können, enthalten oftmals auch gesetzliche Rahmenbedingungen (z. B. im betrieblichen Umweltschutz).

In Bezug auf die ökologische Komponente der CSR-Aktivitäten sind vor allem die folgenden drei Handlungsfelder relevant. Einen ersten Schwerpunkt stellt der betriebliche Umweltschutz dar, da bspw. durch einen verantwortlichen Ressourcengebrauch, Emissionsverminderungen und Recyclingprozesse die Abfallproduktion und somit die Umweltverschmutzung von Unternehmen reduziert werden kann (McWilliams, Siegel, & Wright, 2006, S. 1 f.). Neben diesem innerbetrieblichen Umweltschutz stellt der Umweltschutz mit den Lieferanten und anderen Geschäftspartnern einen weiteren Handlungsbereich der CSR-Aktivitäten dar. Dabei können sich die Maßnahmen über die gesamte Wertschöpfungskette erstrecken. So können Unternehmen bspw. durch Beschaffungsrichtlinien auf ihre Zulieferer Einfluss nehmen (Loew, 2005, S. 13 f.). Der dritte Handlungsbereich der ökologischen Komponente bezieht sich auf eine umweltverträgliche Produktpolitik. Diese sieht vor, negative Umweltauswirkungen über den gesamten Produkt- bzw. Dienstleistungslebenszyklus zu verringern (Loew & Braun, 2006, S. 44), z. B. durch die Einbindung von Ökobilanzen oder Selbstverpflichtungen (Rubik, 2002, S. 182).

In Bezug auf die soziale Komponente der CSR lassen sich ebenfalls wesentliche Handlungsbereiche herauskristallisieren. Zum einen beziehen sich die Handlungsfelder auf die generelle Beachtung der fundamentalen Menschenrechte und die Optimierung der Arbeitsbedingungen über die gesamte Lieferkette (Loew & Braun, 2006, S. 9). Zum anderen gilt es, die Interessen der eigenen Mitarbeiter zu berücksichtigen. Dazu zählen bspw. die Bereiche Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz, Vergütung, Sozialleistungen, Arbeitszeitflexibilität, Personalentwicklung und Chancengleichheit (Loew & Braun, 2006, S. 44). Schließlich stellen die Sicherstellung des Verbraucherschutzes und die Berücksichtigung der Kundenbedürfnisse weitere Handlungsbereiche der sozialen Dimension dar. Einen wichtigen Aspekt spielt dabei die Informationsbereitstellung bspw. in Bezug auf Herkunft, Herstellungsverfahren und Inhaltsstoffe der angebotenen Produkte oder aber auch Angaben im Hinblick auf den Datenschutz (Loew & Braun, 2006, S. 45).

In Anlehnung an die obigen Ausführungen soll im Rahmen dieser Arbeit folgendes Verständnis für die CSR im Allgemeinen vertreten werden (Dubielzig & Schaltegger, 2005, S. 242; KOM, 2001, S. 7; European Foundation for Quality Management (EFQM), 2004, S. 7):

CSR stellt ein auf die unterschiedlichen Anspruchsgruppen eines Unternehmens ausgerichtetes Konzept dar, das sich durch einen Freiwilligkeitscharakter auszeichnet und dessen Maßnahmen auf eine explizite Berücksichtigung sozialer und ökologischer Aspekte abzielen, um auf dieser Basis einen gesellschaftlichen und unternehmerischen Mehrwert zu generieren.

4.1.3 Abgrenzung der Corporate Social Responsibility von verwandten Konzepten

Ein ganzheitliches CSR-Verständnis erfordert neben der Systematisierung und definitiven Annäherung zudem die Berücksichtigung bzw. Abgrenzung von verwandten Konzepten. Zu den am meisten im selben Kontext und teilweise als gleichbedeutend verwendeten Konzepten zählen die Begrifflichkeiten „Sustainable Development“, „Sustainable Management“ und „Corporate Citizenship“. Darüber hinaus tritt CSR auch im Zusammenhang mit dem Begriff „Corporate Governance“ auf. Im Folgenden sollen diese Konzepte eingeordnet und näher erläutert werden. Wie aus Abbildung 12 bereits hervorgeht, stellt das Sustainable Development das übergeordnete gesamtwirtschaftliche Ziel dar. Das Konzept des Sustainable Managements vereint in sich verschiedene Konzepte auf der Unternehmensebene, die in ihrer Gesamtheit einen Beitrag zum Sustainable Development leisten.

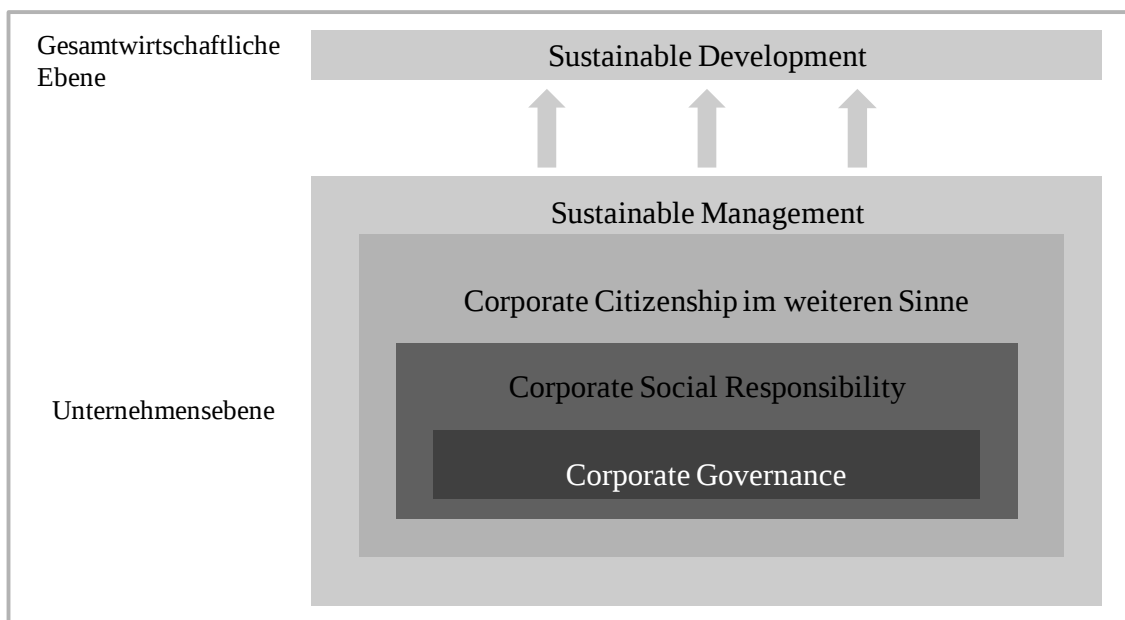


Abbildung 12: Corporate Social Responsibility im Kontext verwandter Konzepte (in Anlehnung an Loew u. a., 2004, S. 72; Schrader, 2003, S. 83; Schwalbach & Schwerk, 2007)

4.1.3.1 Sustainable Development

Im Gegensatz zur CSR ist der Begriff Sustainable Development, der im deutschen auch als nachhaltige Entwicklung oder kurz Nachhaltigkeit bezeichnet wird, einheitlicher definiert. Angestoßen wurde das Leitbild der nachhaltigen Entwicklung durch den 1987 vorgelegten Abschlussbericht „Our Common Future“ der so genannten Brundtlang-Kommission sowie durch den 1992 veranstalteten Weltgipfel in Rio (Schwedes, 2004, S. 147). Als nachhaltig wird demnach eine Entwicklung auf gesamtwirtschaftlicher Ebene charakterisiert, „that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs“ (WCED, 1987, S. 54). Im Zentrum der nachhaltigen Entwicklung als übergeordnetes Konzept steht damit die intergenerative und intragenerative Gerechtigkeit. Durch sie sollen menschliche Verhaltensweisen, die langfristig schädigende Auswirkungen auf den Lebensraum haben, verhindert werden (Crane & Matten, 2004, S. 20–25). Die Erzielung dieser Gerechtigkeit setzt voraus, dass die so genannten drei Dimensionen der Nachhaltigkeit, also die ökonomische, ökologische und soziale Dimension, auf gesamtwirtschaftlicher Ebene in Einklang gebracht werden. Konkret bedeutet dies, dass der ökonomische Erfolg, die soziale Gerechtigkeit sowie die ökologische Verträglichkeit integriert sein müssen (Enquete-Kommission, 2002; Ulrich & Kaiser, 2001, S. 28).

Das Leitbild der Nachhaltigkeit fordert Unternehmen auf, nachhaltig zu handeln, damit eine nachhaltige Entwicklung auf gesamtwirtschaftlicher Ebene erfolgen kann. Auf Unternehmensebene kann dies durch eine nachhaltige Unternehmensführung bzw. ein Sustainable Management realisiert werden. Durch diese Form der Unternehmensführung soll in Analogie zum Nachhaltigkeitsleitbild eine systematische Optimierung der sozialen, ökologischen und ökonomischen Nachhaltigkeitsherausforderungen auf Unternehmensebene erfolgen, die durch Maßnahmen sowohl auf strategischer als auch operativer Ebene erreicht werden können (Loew u. a., 2004, S. 70 f.).

Die ökonomischen Herausforderungen ergeben sich für Unternehmen aus der Begegnung mit der gewinnorientierten und mit dem Wettbewerb konkurrierenden Unternehmung in erster Linie für ökonomische Zwecke gegründet und betrieben werden. Somit stellt das Ziel dieser Dimension das Erreichen eines möglichst guten ökonomischen Ergebnisses dar, um die langfristige Unternehmensexistenz sicherzustellen. Die ökologischen Herausforderungen resultieren aus den Belastungen der Ökosysteme durch die wirtschaftlichen Aktivitäten der Unternehmen. Da Ökosysteme nur begrenzt belastbar sind, ohne dass lang anhaltende Schäden eintreten, besteht die ökologische Herausforderung in der Verringerung der durch Unternehmen direkt und indirekt verursachten absoluten Umweltbeeinträchtigungen. Das Ziel des langfristigen Umweltschutzes soll durch die Sicherung der Aufnahmefähigkeit und Regenerationskraft der Umwelt sowie durch den Erhalt der Biodiversität und damit letztlich durch eine Steigerung der Öko-Effektivität unternehmerischer Handlungen erreicht werden. Die sozialen Nachhaltigkeitsherausforderungen der Unternehmen begründen sich in der Tatsache, dass Unternehmen in der

Gesellschaft verankerte Einrichtungen sind. Damit sind sie auf die Akzeptanz nicht nur von einzelnen Individuen oder Anspruchsgruppen, sondern von der Gesellschaft insgesamt angewiesen. Daher stellt das Ziel der sozialen Dimension zum einen die Steigerung positiver sozialer Auswirkungen und zum anderen die Verringerung sozial unerwünschter Auswirkungen der Unternehmen dar, wodurch sich letztlich eine Steigerung der sozio-Effektivität ergibt (Schaltegger, Herzig, Kleiber, Klinke, & Müller, 2007, S. 11–12).

Der enge Zusammenhang zwischen dem Konzept der nachhaltigen Entwicklung und CSR kommt z. B. durch das CSR-Verständnis der OECD (2001) zum Ausdruck, wonach CSR als „a business's contribution to sustainable development“ beschrieben wird (S. 13). Damit ergibt sich eine Überschneidung des CSR mit dem Konzept der unternehmerischen Nachhaltigkeit (Weiß, 2005, S. 591 f.).

Aus dem Vergleich der CSR mit unternehmerischer Nachhaltigkeit geht hervor, dass gegenwärtige CSR-Definitionen besonders die soziale und ökologische Nachhaltigkeitsdimension hervorheben. Die ökonomische Dimension, im Sinne eines ökonomischen Erfolgs, stellt hingegen keinen tragenden Bestandteil der CSR dar, sondern wird vielmehr als Folge der durchgeführten CSR-Aktivitäten angesehen (Hansen & Schrader, 2005, S. 376). Die Fokussierung von CSR auf die ökologische und soziale Dimension kann somit als wesentlicher Unterschied zur nachhaltigen Entwicklung aufgeführt werden, wodurch das CSR-Konzept als einen Teilbereich der unternehmerischen Nachhaltigkeit eingestuft werden kann (Loew u. a., 2004, S. 71; Weber, 2007, S. 46).

4.1.3.2 Corporate Citizenship

Corporate Citizenship (CC) beschreibt das gesellschaftsorientierte Engagement von Unternehmen (Schrader, 2003, S. 37) und wird im deutschen auch als „unternehmerisches Bürgerengagement“ (Habisch, 2002, S. 51) bezeichnet. Ausgehend von den USA handelt es sich dabei um ein noch relativ neues Konzept, da es erst seit Ende der 90er Jahre breitere Aufmerksamkeit erfährt (Windsor, 2001). Gemäß Ulrich und Kaiser (2001, S. 29) beinhaltet CC, dass sich Unternehmen in ihrer Rolle als Bürger dem Wohl der Gesellschaft verpflichten und somit eine vollständige Orientierung an deren Grundsätzen und Wertgedanken anstreben. Bis heute kann auf kein einheitliches Verständnis von CC zurückgegriffen werden. Vor allem in Deutschland wird CC oftmals nur in einem sehr engen Sinn verstanden, das sich auf ein bürgerschaftliches Engagement an der Schnittstelle zur Zivilgesellschaft reduziert, und sich damit auf die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen mit Partnern aus anderen sozialen Bereichen konzentriert, um konkrete Probleme des Gemeinwesens zu lösen (Backhaus-Maul, 2003). Mögliche Kooperationspartner stellen dabei zivilgesellschaftliche Organisationen, wie bspw. Bildungs-, Sozial- und Kultureinrichtungen, Bürgerinitiativen, Nichtregierungsorganisationen bzw. nichtstaatliche Organisationen und Verbände dar (Habisch, 2002, S. 58). Wesentliche Maßnahmen des eng gefassten CC bilden das „Corporate Giving“

bzw. „Corporate Donation“, bei dem insbesondere Nichtregierungsorganisationen gesponsort oder durch Spenden unterstützt werden und das „Corporate Volunteering“, bei dem z. B. das gesellschaftliche Engagement einzelner Mitarbeiter durch deren Freistellung für soziale Projekte bei voller Gehaltsweiterzahlung gefördert wird, dar (Meffert & Münstermann, 2005, S. 18 f.).

In der internationalen Literatur wird CC auch oftmals als Synonym für den CSR-Begriff verwendet. Matten und Crane (2004, S. 67) sehen in diesem Vorgehen eine Art Auffrischung des „Labels“ für CSR, da kein zusätzlicher Erkenntnisgewinn existiert. Die Gleichsetzung resultiert daher aus der größeren Akzeptanz des CC-Begriffs auf Unternehmensebene und der daraus erhöhten Thematisierung in der Wissenschaft.

Neben dem untergeordneten und dem deckungsgleichen Verständnis von CC existieren, überwiegend in der internationalen Literatur, noch zwei weiter gefasste Auffassungen. So kann CC auch als bürgerschaftliches Engagement verstanden werden, das nicht nur an der Schnittstelle zur Zivilgesellschaft angeordnet ist, sondern zudem an der Schnittstelle zum Staat. Damit schließt dieses Verständnis auch die Übernahme von ordnungspolitischer Mitverantwortung sowie die Investition ins gesellschaftliche Umfeld mit ein. Als konkrete Maßnahmen stehen dabei das gesellschaftspolitische Lobbying oder die Beteiligung an Selbstregulierungen der Wirtschaft im Vordergrund (Habisch, 2002).

Ein letztes Verständnis, das sich auf internationaler Ebene zunehmend durchsetzt, betrachtet CC in einem noch weiter gefassteren Sinne und damit auf alle Tätigkeitsfelder bezogen, die insbesondere auch das Kerngeschäft der Unternehmen betrifft (Andriof & McIntosh, 2001, S. 13). Ein bekanntes Beispiel für den letztgenannten Maßnahmenbereich stellen die Richtlinien der Global Reporting Initiative dar, in denen unter starker Unternehmensbeteiligung international anerkannte Standards für die Nachhaltigkeitsberichterstattung definiert wurden (GRI, 2006). Damit zielt das CC im weitesten Sinne auch auf die Einhaltung von Prinzipien ab, die nicht nur die Sicherstellung von umweltschonender Leistungserbringung und die Achtung von Arbeitsnormen, sondern auch den Schutz von Menschenrechten sowie den Verzicht von Korruption einfordert.

Somit kann gefolgert werden, dass CC im engeren Sinn ein dem CSR untergeordnetes Konzept darstellt (Schrader, 2003, S. 65). Da das eng gefasste Verständnis von CC der eigentlichen Tragweite des Bürgerbegriffs und der Grundlage seiner Übertragung auf Unternehmen widerspricht (Schrader, 2003, S. 67), soll in dieser Arbeit CC gemäß dem weitest gefassten Sinn verstanden werden. Daraus ergibt sich, dass CC somit der CSR eher als übergeordnet bzw. als Oberbegriff zu CSR einzustufen ist (Kaiser & Schuster, 2004, S. 669). Denn nach dieser Definition des Bürgerstatus sind Unternehmen aufgefordert, Rechte und Pflichten wahrzunehmen, die somit die freiwilligen Unternehmensaktionen im Umwelt- und Sozialbereich überschreiten (Weber, 2007, S. 47). Wieland (2003) stellt die Unterschiede beider Konzepte daher wie folgt heraus: „CSR ist ein werte- und normengeleitetes Management zur Lösung sozialer und ökologischer Prob-

lemlagen. [...] CC wird demgegenüber demokratietheoretisch angesetzt, nämlich als die Rechte und Pflichten des Unternehmens als moralisch proaktiver kollektiver Bürger“ (S. 17).

4.1.3.3 Corporate Governance

Das Konzept der Corporate Governance (CG), das im deutschen mit Unternehmensverfassung übersetzt wird, bezieht sich auf eine transparente und verantwortungsbewusste Unternehmensführung. Das Konzept setzt sich gezielt mit der Gestaltung von Anreizen, Prozessen und Strukturen zur Führung, Kontrolle und Prüfung des Managementverhaltens im Unternehmen und dessen Umfeld auseinander (Schaltegger u. a., 2007, S. 90). CG bezieht sich auf die Formulierung grundlegender Geschäftsprinzipien, die Verbesserung der Kontrollmechanismen, die Besetzung und Zusammenstellung von Gremien sowie die Festlegung der Rolle von Beiräten, um dadurch einen höheren Stellenwert von Transparenz und Rechenschaftslegung zu erzielen. Somit verhindert CG, dass Eigeninteressen auf Kosten des Unternehmensgesamtinteresses durchgesetzt werden (Schaltegger u. a., 2007, S. 94).

Für die Schaffung einer einheitlichen Regelung in Deutschland wurde 2001 eine Regierungskommission gegründet, die 2002 den „Deutschen Corporate Governance Kodex“, der Verhaltensmaßstäbe für Unternehmensleitung und Überwachung beinhaltet, verabschiedet hat. Seitdem sind börsennotierte Unternehmen dazu verpflichtet, öffentlich zu erklären, ob sie diesem Kodex folgen (Schuster, 2007, S. 77). Im Fokus des Kodex steht das Entgegenwirken verschiedener Kritikpunkte der deutschen Unternehmensverfassung, wie bspw. die mangelhafte Orientierung an den Aktionärsinteressen, die duale Unternehmensverfassung mit Vorstand und Aufsichtsrat, die nicht vorhandene Transparenz deutscher Unternehmensführung, die nicht gegebene Unabhängigkeit deutscher Aufsichtsräte sowie die begrenzte Unabhängigkeit deutscher Wirtschaftsprüfer. Für die Bekämpfung der aufgeführten Kritik sind in den sieben Teilen des Kodex über 80 Empfehlungen und rund 20 Anregungen enthalten (Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex, 2010). § 161 des Aktiengesetzes bildet die rechtliche Grundlage für den Kodex. Darin wird die von den Unternehmen jährlich zu leistende Entsprechungserklärung eingefordert, in der entweder die Einhaltung der Empfehlungen bestätigt wird oder Abweichungen angegeben werden (Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex, 2002). Empfehlungen, die von den Unternehmen häufig nicht eingehalten werden, sind bspw. die individualisierte Veröffentlichung der Vorstandsgehälter sowie die Unterbindung des Wechsels eines Vorstandsvorsitzenden auf den Posten des Aufsichtsratsvorsitzenden.

In Unternehmenskontext kann Compliance als wesentlicher Bestandteil der CG aufgefasst werden. Compliance steht für die Einhaltung von Gesetzen und Richtlinien sowie für die Berücksichtigung von Standards, freiwilligen Kodizes oder gesellschaftlichen Konventionen. Diese Konformität kann entweder auf einer verpflichtenden Grundlage

(z. B. in Form von Gesetzen) oder auch auf Freiwilligkeit (z. B. durch die Einhaltung von Standards) basieren. Für die erfolgreiche Realisierung der Einhaltung sind ein entsprechendes Wissen und organisatorische Voraussetzungen erforderlich. Im Unternehmenskontext richtet sich Compliance an unterschiedliche Rechtsgebiete, wie bspw. das Kapitalmarktrecht, das Wirtschaftsrecht oder das Kartellrecht. Aber auch die Korruptionsbekämpfung, Maßnahmen gegen Geldwäsche und Datensicherheit stellen Beispiele für weitere Themenbereiche der Compliance im Unternehmen dar. Um Compliance in Unternehmen sicherzustellen, wird sie häufig in Form von Compliance-Abteilungen oder Rechtsabteilungen in die Organisation integriert (Ebinger, 2010, S. 226).

CSR und CG stellen damit ebenfalls unterschiedliche Konzepte dar. So betont Baums (2001): „Corporate Governance betrifft vor allem die Funktionsweise der Leitungsorgane, ihre Zusammenarbeit und die Kontrolle ihres Verhaltens“ (S. 20). Zwar sind die Auswirkungen beider Konzepte für alle Stakeholdergruppen eines Unternehmens relevant, allerdings fokussiert das CG-Konzept auf Anreiz- und Kontrollstrukturen innerhalb der Unternehmen. Daher kann gefolgert werden, dass CG im Sinne einer transparenten und verantwortungsbewussten Unternehmensführung als Teil der gesellschaftlichen Verantwortung angesehen werden kann (Schuster, 2007, S. 83).

4.1.4 Theoretische Begründung von Corporate Social Responsibility mittels des Stakeholder-Ansatzes

Wie bereits aufgezeigt wurde, existiert ein breites Verständnis von der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen. Diese Vielfalt spiegelt sich nicht nur in den zahlreichen Definitionen zu CSR wider, sondern hat auch dazu beigetragen, dass sich bis heute keine einheitliche theoretische Begründung für das CSR-Konzept herausgebildet hat. Stattdessen kann gemäß der Begriffsvielfalt auf eine Anzahl an verschiedenen Strömungen und Ansätzen zurückgegriffen werden. Ein bekannter Ansatz, der vor allem in Kontinentaleuropa prägende Auswirkungen auf das CSR-Konzept hat, ist der Stakeholder-Ansatz (Donaldson & Preston, 1995; Freeman, 1984; McWilliams & Siegel, 2001).

Denn durch ihre Einbettung in die Gesellschaft ergeben sich für Unternehmen vielseitige Interaktionsbeziehungen mit ihrer Umwelt. Diese wechselseitigen Beziehungen implizieren, dass Unternehmen mit den Interessen verschiedener Individuen oder Gruppen konfrontiert werden, aus denen sich zweiseitige Austausch- und Kommunikationsbeziehungen ergeben (Schmid, 1997, S. 634). Die Erkenntnis darüber, dass jedes Unternehmen im Zentrum eines Netzwerkes von verschiedenen Anspruchsgruppen steht und dass das Handeln eines Unternehmens durch diese unterschiedlichen Gruppen beeinflusst wird, stellt den Kern des so genannten Stakeholder-Ansatzes, der im deutschen auch als Anspruchsgruppen-Ansatz bezeichnet wird, dar. Hauptaussage des von Freeman 1963 am Stanford Research Institute entwickelten Anspruchsgruppen-Modells ist, dass nicht nur die Interessen einzelner Anspruchsgruppen, wie bspw. die der Anteilseigner, son-

dem auch die Ansprüche anderer relevanter Stakeholder berücksichtigt werden müssen. Bei den Stakeholdern handelt es sich gemäß Freeman (1984) um „any group of individual that can affect or is affected by the achievement of a corporation's purpose“ (S. 46).

Der Stakeholder-Ansatz kann als Gegenbewegung zu dem so genannten Shareholder-Ansatz verstanden werden, der eine ausschließliche Fokussierung auf die Anteilseigner der Unternehmen befürwortet und sich damit auf die Befriedigung einer einzigen Interessengruppe konzentriert (Rappaport, 1998). Vertreter des Stakeholder-Ansatzes zeichnen sich demnach durch ein weit gefasstes Unternehmensverständnis aus. So versteht bspw. Freeman (1984, S. 54 ff.) das Unternehmen als eine Koalition von Anspruchsgruppen, die gegenseitig Leistungen austauschen und sich beeinflussen.

In der Literatur kann bis heute auf kein einheitliches Stakeholderverständnis zurückgegriffen werden. So haben Mitchell u. a. (1997) im Zeitraum von 1963 und 1995 28 verschiedene Definitionen zusammengetragen. In dieser Arbeit sollen als Stakeholder alle unternehmensinternen und -externen Individuen bzw. Gruppen oder Institutionen angesehen werden, die durch die Unternehmenstätigkeit beeinflusst werden oder selbst Einfluss auf das Unternehmen ausüben können. Somit gehören neben den Anteilseignern zudem auch Interessenverbände, Protestgruppen, Behörden, Wettbewerber, Gewerkschaften, Kunden und schließlich auch die Mitarbeiter der jeweiligen Unternehmen zu den Anspruchsgruppen eines jeden Unternehmens (Eberhardt, 1998, S. 146; Freeman, 1984, S. 25). Eine Übersicht über die verschiedenen Anspruchsgruppen eines Unternehmens liefert Abbildung 13.

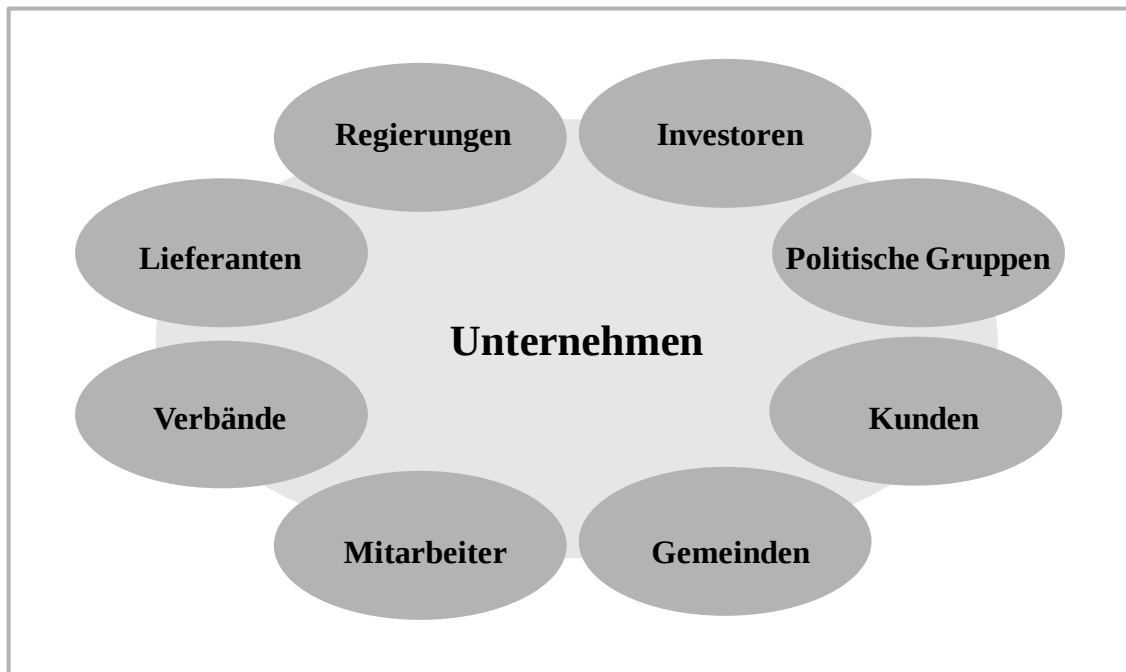


Abbildung 13: Stakeholdergruppen eines Unternehmens (Quelle: Donaldson & Preston, 1995, S. 69)

Die durch die Anspruchsgruppen gegenüber dem Unternehmen erhobenen Ansprüche werden in dem Begriff „Stake“ zusammengefasst, der als „an interest or a share in an undertaking“ (Carroll & Buchholtz, 2008, S. 83) beschrieben werden kann. Die Ansprüche gegenüber dem Unternehmen leiten sich aus den Beiträgen ab, die die verschiedenen Anspruchsgruppen zur betrieblichen Wertschöpfung des Unternehmens leisten (Schmid, 1997, S. 633). Die Beiträge der Stakeholder können daher als die Basis der Leistungsfähigkeit des Unternehmens beschrieben werden (Eberhardt, 1998, S. 149). Aufgrund der Bandbreite an Anspruchsgruppen erweisen sich die Beiträge als äußerst unterschiedlich (Eberhardt, 1998, S. 147). Diese reichen vom Erbringen von Arbeitsleistungen über die Ressourcenlieferung und den Kauf von Produkten und Dienstleistungen bis hin zur Akzeptanz des Unternehmens als Institution (Eberhardt, 1998, S. 37). Folglich können Unternehmen anhand der Ansprüche einer jeweiligen Anspruchsgruppe das Risiko erkennen, dass sich für sie im Falle einer Nichterfüllung ergibt.

Eine Beitragsverweigerung stellt demnach eine Möglichkeit dar, durch die die Stakeholder versuchen, ihre spezifischen Ansprüche im Falle einer Nichterfüllung seitens des Unternehmens durchzusetzen. Der Erfolg der Durchsetzung hängt dabei sowohl von dem Beeinflussungspotenzial als auch von der Art des Verhältnisses der entsprechenden Anspruchsgruppe ab (Gröner & Zapf, 1998, S. 52).

Eine große Herausforderung laut dem Stakeholder-Ansatz ist es für Unternehmen daher, den unterschiedlichen Ansprüchen der beteiligten Anspruchsgruppen in effektiver und effizienter Weise gerecht zu werden, um die damit verbundenen Beiträge erfahren zu können. Die optimale Ausgestaltung der Austauschbeziehungen stellt einen zentralen Erfolgsfaktor für den langfristigen Unternehmenserfolg dar (Oertel & Meyer, 2000, S. 1). Das Ziel des Stakeholdermanagements ist es demnach, die verschiedenen Anspruchsgruppen zu identifizieren und ihr Verhalten vorhersehbar und damit kontrollierbar zu machen (Gröner & Zapf, 1998, S. 56). Das Stakeholdermanagement spielt in Bezug auf die CSR eine tragende Rolle, da es den Unternehmen ermöglicht, die gesellschaftlichen Gegebenheiten zu identifizieren und zu strukturieren, daraus entsprechende CSR-Ziele und -Maßnahmen abzuleiten (Lindgreen & Swaen, 2010, S. 2) um somit letztlich den verschiedenen Anspruchsgruppen gerecht zu werden (Müller & Hübscher, 2007, S. 145).

Der Zusammenhang zwischen dem Stakeholdermodell und der CSR eines Unternehmens wird auch durch Carroll (1991) verdeutlicht:

There is a natural fit between the idea of corporate social responsibility and an organization's stakeholders. The word “social” in CSR has always been vague and lacking in specific direction as to whom the corporation is responsible. The concept of stakeholder personalizes social or societal responsibilities by delineating the specific groups or persons business should consider in its CSR orientation. Thus, the stakeholder nomenclature puts “names and faces” on the societal

members who are most urgent to business, and to whom it must be responsive.
(S. 43)

Da sich die Beziehungen zwischen den Anspruchsgruppen und dem Unternehmen unterschiedlich gestalten, erscheint eine Klassifikation der Stakeholder bezüglich ihrer Bedeutung und Relevanz als zweckmäßig. Eine häufige Typisierung unterteilt die Anspruchsgruppen in interne Stakeholder, verkörpert durch die Eigentümer, das Management und die Mitarbeiter, sowie externe Anspruchsgruppen, zu denen die Fremdkapitalgeber, Lieferanten, Kunden, Staat und Gesellschaft zählen (Mintzberg, 1983, S. 26 f.). Eine weitere Möglichkeit besteht darin, eine Unterteilung in primäre und sekundäre Anspruchsgruppen vorzunehmen (Clarkson, 1995, S. 105; Schmid, 1997, S. 634). Primäre Anspruchsgruppen, wie etwa Anteilseigner, Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten, zeichnen sich dadurch aus, dass sie direkten Einfluss auf den Erfolg und damit die Existenz des Unternehmens ausüben können. Zwischen dem Unternehmen und diesen Gruppen bestehen somit unmittelbare Abhängigkeitsverhältnisse (Clarkson, 1995, S. 106). Da das Unternehmen vergleichsweise stark auf die primären Anspruchsgruppen angewiesen ist, so dass diese im Falle einer Nichterfüllung ihrer Ansprüche einen weitreichenden Einfluss auf das Unternehmensgeschehen nehmen könnten, werden diese Stakeholder auch als strategische Anspruchsgruppen charakterisiert (Achleitner, 1985, S. 76).

Zu den sekundären Anspruchsgruppen zählen jene Stakeholder wie bspw. die Medien, Bürgerinitiativen, Verbraucher- und Umweltschutzorganisationen, die in keiner unmittelbaren Beziehung zum Unternehmen stehen. Auch wenn diese Gruppen für den Fortbestand des Unternehmens nicht von direkter Bedeutung sind, so verfügen sie dennoch über die Fähigkeit, weitreichenden öffentlichen, politischen und wirtschaftlichen Druck auf die Unternehmen zu mobilisieren und können durch ihren Einfluss auf die primären Stakeholder große Schäden für die Unternehmen herbeiführen (Clarkson, 1995, S. 106 f.).

Zwischen den verschiedenen Anspruchsgruppen können ausgeprägte Verhaltensdependenzen existieren. Denn Stakeholder haben oftmals mehrere Anliegen an das Unternehmen, da sie gleichzeitig mehreren Gruppen angehören. So können die Mitarbeiter eines Unternehmens auch zeitgleich Kunden des Unternehmens sein (Gröner & Zapf, 1998, S. 53). Svendsen (1998) beschreibt die Interdependenzen zwischen den Stakeholdergruppen folgendermaßen: „A company's relationship with one stakeholder group, say, employees, can also have significant impact on several other groups, such as customers and investors” (S. 19).

4.2 Effekte von Corporate Social Responsibility auf Mitarbeiter

Die Mitarbeiter weisen, wie im vorherigen Kapitel angedeutet, in ihrer Beziehung zu der CSR des Unternehmens verschiedene Eigenschaften auf. Diese sollen zunächst dargestellt werden (Abschnitt 4.2.1), um anschließend auf die positiven Wirkeffekte der CSR auf Mitarbeiterebene eingehen zu können (Abschnitt 4.2.2). Die mitarbeiterbezogenen Wirkeffekte werden dabei im Gesamtkontext der generellen Erfolgswirkungen der CSR dargestellt, um die grundsätzliche Vernachlässigung der Mitarbeitereffekte zu verdeutlichen. Hieran anknüpfend soll der in der Unternehmenspraxis häufig aufgeführte, in der Wissenschaft dennoch unerforschte Zusammenhang zwischen der CSR und dem Organisationsstolz der Mitarbeiter erfolgen (Abschnitt 4.2.3).

4.2.1 Mitarbeiter als Anspruchsteller und Begutachter der Corporate Social Responsibility

Im Hinblick auf die theoretischen Ausführungen zum Stakeholder-Ansatz kann gefolgert werden, dass die Mitarbeiter¹³ eines Unternehmens stets zu den zentralen Stakeholdern der Unternehmen zählen und damit eine wesentliche Empfängergruppe der CSR-Aktivitäten eines Unternehmens darstellen. Die Bedeutung der Mitarbeiter als zentrale Stakeholdergruppe wird durch die Kategorisierung von Mitchell u. a. (1997) zusätzlich verstärkt. Demnach zeichnen sich Mitarbeiter durch die drei Charakteristika Macht, Dringlichkeit und Legitimität aus.

Macht steht dabei für den Grad des potenziellen Einflusses der Mitarbeiter auf den Unternehmenserfolg. Dieser ist im Falle der Mitarbeiter, die oftmals auch als „Humankapital“ bezeichnet werden, besonders stark ausgeprägt, da Mitarbeiter die entscheidende Rolle im Hinblick auf die Leistungsbereitschaft und -fähigkeit der Unternehmen spielen (Eberhardt, 1998, S. 175). Sie werden daher von der Mehrheit der Unternehmen auch als wichtigstes Element für den Unternehmenserfolg eingestuft (Eberhardt, 1998, S. 228; vgl. Abschnitt 2.2.2).

Dringlichkeit beschreibt den Grad der Absicht der Mitarbeiter, ihren Einfluss geltend zu machen. Da Mitarbeiter gemäß dem Anspruchsgruppenmodell ihre Beiträge in Form von ihrer Arbeitskraft und ihren Fähigkeiten leisten (Achleitner, 1985, S. 75), haben sie ein hohes Interesse, dass die sich daraus ergebenden Ansprüche von Unternehmensseite erfüllt werden. Es besteht ein hoher Grad an Dringlichkeit, da sich die Ansprüche der Mitarbeiter generell auf Maßnahmen beziehen, die zu einer Erhöhung der Lebensquali-

¹³ Im Rahmen dieser Arbeit sollen die Manager als Mitglieder der Unternehmensleitung angesehen werden, die für den Erfolg und die Existenz der Unternehmung verantwortlich und daher auch für das eigentliche Stakeholdermanagement zuständig sind (Mitchell u. a., 1997; Oertel & Meyer, 2000, S. 15; Rupp u. a., 2006). Daher werden die Führungsverantwortlichen im Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht zu der Gruppe der Mitarbeiter gezählt.

tät der Mitarbeiter beitragen (Janisch, 1993, S. 166). Wesentliche Handlungsfelder im Hinblick auf die Befriedigung der Mitarbeiteransprüche wurden in Abschnitt 4.1.2 im Rahmen der sozialen CSR-Dimension bereits thematisiert und sind in Tabelle 6 (ohne Anspruch auf Vollständigkeit) zusammengefasst.

Legitimität bezieht sich schließlich auf die Rechtmäßigkeit der Erwartung der Mitarbeiter, dass ihre gegenüber dem Unternehmen erhobenen Ansprüche entsprechend erfüllt werden. Die Legitimität der Anspruchserfüllung der Mitarbeiter resultiert dabei in erster Linie aus dem bestehen Arbeitsvertrag zwischen Arbeitnehmer und -geber, welcher die Beziehungsgrundlage zwischen Mitarbeiter und Unternehmen darstellt. Auch wenn der Arbeitsvertrag die Rechtmäßigkeit der Mitarbeiter als Anspruchsgruppe der CSR-Maßnahmen begründet, so sind jedoch nicht alle Ansprüche der Mitarbeiter vertraglich geregelt. Eine vollständige Erfüllung der Mitarbeiteransprüche erfordert demnach, dass das Unternehmen auch über die gesetzlichen Vorschriften den Erwartungen, die sich überwiegend durch einen impliziten Charakter auszeichnen, entgegenkommt (Mitchell u. a., 1997, S. 853 f.).

Die Erwartungen der Mitarbeiter an die Erfüllung ihrer Ansprüche gibt den Unternehmen somit vor, welche Handlungen aus Unternehmenssicht erstrebenswert bzw. nicht erstrebenswert sind (Wood & Jones, 1995, S. 231).

Relevante CSR-Handlungsfelder aus Mitarbeitersicht	Beispiele
Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz	Ergonomische Gestaltung des Arbeitsplatzes, Gesundheitsprogramme (z. B. in Zusammenarbeit mit Krankenkassen, Betriebssport, Gesundheitstraining) zur Gesunderhaltung von Mitarbeitern
Entlohnung	Gehaltsbezogene Anreizsysteme, betriebliche Altersvorsorge
Arbeitszeitmodelle	Flexible Arbeitszeitgestaltung (z.B. Gleitzeit, Telearbeit, Teilzeit, Elternzeit), Arbeitszeitmodelle für besondere Zielgruppen (alleinerziehende Mütter/Väter, ältere Mitarbeiter, Schichtarbeiter, Behinderte, Mitarbeiter in Rehabilitation/Wiedereingliederung)
Aus- und Weiterbildung	Schaffung von Berufsausbildungsplätzen auch über den eigenen Bedarf hinaus, Weiterbildungsmaßnahmen für den Anschluss an moderne Technologien und Managementpraktiken, Karriereplanung
Arbeitnehmerrechte und Beschäftigung	Vereinigungsfreiheit, Zusammenarbeit mit Gewerkschaften, Erhalt von Arbeitsplätzen, soziale Maßnahmen beim Abbau von Arbeitsplätzen
Vielfalt und Chancengleichheit	Aufbau geeigneter Personalentwicklungsprogramme
Gleichstellung von Mann und Frau	Förderung von Frauen in Führungs- und Gremiumspositionen
Vereinbarkeit von Familie und Beruf	Wiedereinstieg nach der Elternzeit, familienbewusste Arbeitsorganisation, Kinderbetreuungsmöglichkeiten

Tabelle 6: Relevante Corporate Social Responsibility Handlungsfelder aus Mitarbeitersicht (in Anlehnung an Baur, 2008; Clarkson, 1995, S. 101; Loew & Braun, 2006, S. 44–45)

Eine Erfüllung oder Nichterfüllung der an das Unternehmen gestellten Ansprüche wird von den Mitarbeitern entsprechend wahrgenommen und bewertet. Darüber hinaus stellen Mitarbeiter allerdings nicht nur Empfänger von CSR-Aktivitäten dar. Sie zeichnen sich zudem dadurch aus, dass sie CSR-Maßnahmen ihres Unternehmens gegenüber anderen Stakeholdergruppen (Brammer, Millington, & Rayton, 2007, S. 1714), wie bspw. den Kunden (Larson, Flaherty, Zablah, Brown, & Wiener, 2008; Turker, 2009), ebenfalls begutachten (Rupp u. a., 2006; Wood & Jones, 1995, S. 231). Rupp u. a. (2006) begründen diesen Vorgang vor allem mit dem Gerechtigkeitsempfinden der Mitarbeiter. Demnach werden Mitarbeiterreaktionen auf Emotions- und Einstellungsebene sowie die daraus resultierenden Verhaltensweisen maßgeblich davon beeinflusst, inwiefern die Handlungen des eigenen Unternehmens, auch gegenüber Unternehmensexternen, als fair und gerecht empfunden werden (Cropanzano u. a., 2001).

Eine Nichtberücksichtigung der in Tabelle 6 aufgeführten eigenen Interessen der Mitarbeiter sowie der Interessen gegenüber Dritten kann bei den Mitarbeitern zu einer Nichterbringung ihrer Beiträge gegenüber dem Unternehmen führen und sich bspw. angefangen mit einer geringen Leistungsbereitschaft über Absentismus bis hin zum Arbeitsplatzwechsel ausdrücken (Eberhardt, 1998, S. 230).

Die Erfüllung der Erwartungen eines Mitarbeiters in Bezug auf die eigenen Ansprüche oder im Hinblick auf die CSR-Aktivitäten gegenüber unternehmensexternen Anspruchsgruppen kann hingegen zu bedeutenden positiven Reaktionen auf emotionaler und einstellungsbezogener Ebene bei den Mitarbeitern führen (Eberhardt, 1998, S. 234; Fombrun, Gardberg, & Barnett, 2000; Rupp u. a., 2006, S. 539). Diese positiven Reaktionen können sich wiederum in positiven Verhaltensweisen, wie bspw. einer gesteigerten Leistungsbereitschaft, geringeren Fluktuationsneigung und einem niedrigeren Krankenstand der Mitarbeiter, niederschlagen und somit zum Erfolg des Unternehmens beitragen (Rupp u. a., 2006, S. 540).

Es kann daher festgehalten werden, dass die Mitarbeiter aufgrund der oben dargestellten Charakteristika berechtigt sind, die für sie relevanten CSR-Aktivitäten aktiv einzufordern (Waddock, Bodwell, & Graves, 2002, S. 133 f.) und sie damit wesentliche Anspruchssteller der CSR sind. Zudem erweisen sich Mitarbeiter als zentrale Begutachter der CSR-Aktivitäten eines Unternehmens. Im Zentrum der Begutachtung stehen dabei nicht nur die Wahrnehmungen der selbst erfahrenen Maßnahmen, sondern gleichermaßen die wahrgenommenen Aktivitäten, die sich an andere Anspruchsgruppen richten (Wood & Jones, 1995, S. 231).

Durch ihre Rolle als Anspruchssteller und Begutachter treiben die Mitarbeiter die CSR in ihrem Unternehmen maßgeblich voran. Gemäß Aguilera u. a. (2007, S. 839) erfolgt dieses Forcieren aufgrund von instrumentellen Motiven, durch die die Mitarbeiter eine Erfüllung der eigenen Interessen erreichen möchten. Des Weiteren können relationale

und moralische Motive aufgeführt werden, da die Mitarbeiter zudem die Ausgestaltung der CSR-Maßnahmen ihres Unternehmens mit anderen Anspruchsgruppen bewerten und die Einhaltung ethischer und moralischer Standards fordern.

In Anlehnung an die obigen Ausführungen soll für den weiteren Verlauf der Arbeit zunächst noch ein mitarbeiterbezogenes Verständnis von CSR herangezogen werden:

CSR stellt damit ein auf die Anspruchsgruppe der Mitarbeiter ausgerichtetes Konzept dar, durch das sowohl die eigenen Bedürfnisse der Mitarbeiter als auch ihr Gerechtigkeitsempfinden im Hinblick auf die Unternehmenshandlungen gegenüber Dritten befriedigt werden.

Die Tatsache, dass sowohl die Wahrnehmungen der Mitarbeiter in Bezug auf die CSR-Aktivitäten gegenüber sich selbst als auch gegenüber Dritten nachweislich zu positiven Effekten auf der Mitarbeiterebene führen, sollte Unternehmen bestärken, CSR aktiv zu initiieren, um diese positiven Reaktionen der Mitarbeiter zu fördern bzw., um gezielt negative Reaktionen zu vermeiden (Fombrun u. a., 2000). Welche konkreten positiven Effekte der CSR auf Mitarbeiterebene erzielt werden können, soll im folgenden Abschnitt genauer behandelt werden.

4.2.2 Mitarbeitereffekte im Rahmen der Erfolgswirkungen von Corporate Social Responsibility

Die generelle Annahme über die positiven Effekte von CSR-Aktivitäten in Bezug auf den langfristigen Unternehmenserfolg (Barnett, 2007, S. 794) hat in den letzten Jahren zu einem gesteigerten Engagement der Unternehmen in diesem Bereich geführt (Lichtenstein, Drumwright, & Braig, 2004, S. 16; Lichtenstein u. a., 2004). Gemäß Hansen und Schrader (2005, S. 383) kann eine Unterscheidung der positiven Effekte in vorökonomische und ökonomische Erfolgswirkungen vorgenommen werden. Da sich die ökonomischen Erfolgswirkungen monetär interpretieren lassen und damit von zentraler Bedeutung für die Unternehmen sind, stellen diese gemäß der Autoren in der Wissenschaft einen intensiv erforschten Bereich dar.

Der am stärksten untersuchte Zusammenhang stellt dabei die Erfolgswirkung von CSR auf die finanzielle Performance (gemessen an finanziellen Größen wie bspw. Gewinn, Rentabilität, Wachstum, Entwicklung des Aktienkurses) dar. Das Bild der weit über 100 durchgeführten Studien ist durchaus ambivalent, da sowohl positive als auch negative Effekte nachgewiesen wurden (Maignan & Ferrell, 2001; Sen & Bhattacharya, 2001). Daher sind in den letzten Jahren diverse Forscher dazu übergegangen, Forschungsreviews zu erstellen, um die Vielzahl an Studien im Rahmen von Metanalysen zu untersuchen. Obwohl diese Studien zu keinem einheitlichen Fazit kommen, so kann dennoch ein grundsätzlich leicht positiver Einfluss der CSR auf die Unternehmensperformance festgestellt werden (Margolis & Walsh, 2001, 2003; Orlitzky, Schmidt, & Rynes, 2003; Wu, 2006).

Neben den ökonomischen Effekten setzt sich die Wissenschaft zudem mit den vorökonomischen Erfolgswirkungen der CSR auseinander (Ellen, Mohr, & Webb, 2000; Maignan & Ferrell, 2001; Turban & Greening, 1997). Gemäß Hansen und Schrader (2005, S. 384) besitzen die vorökonomischen Erfolgswirkungen das Potenzial, positive Auswirkungen auf zukünftige finanzielle Erfolge hervorzurufen. Dabei stehen vor allem die Effekte von CSR-Aktivitäten auf Kunden- und Mitarbeiterebene im Vordergrund (Ellen u. a., 2000; Greening & Turban, 2000; Maignan & Ferrell, 2001; Murray & Vogel, 1997).

Da Kunden einen offensichtlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten, stellen die Auswirkungen der CSR auf Kundenebene einen zentralen und weit erforschten Bereich im Rahmen der Untersuchung der vorökonomischen Erfolgswirkungen dar. Erforschte Zusammenhänge beziehen sich vor allem auf die CSR und ihre Auswirkungen auf positive Kundeneinstellungen zum Unternehmen sowie auf das Unternehmensimage (Sen & Bhattacharya, 2001; Sen, Bhattacharya, & Korschun, 2006; Yoon, Gürhan-Canli, & Schwarz, 2006), aber auch auf die Identifikation mit dem Unternehmen (Lichtenstein u. a., 2004; Pérez, 2009; Sen u. a., 2006) und schließlich die Kundenloyalität und -zufriedenheit (Luo & Bhattacharya, 2006; Maignan, Ferrell, & Hult, 1999; Marin, Ruiz, & Rubio, 2009). Des Weiteren stellt der Einfluss auf die Kaufabsicht der Kunden ein untersuchtes Zielkonstrukt dar (Auger, Burke, Devinney, & Louviere, 2003; Lafferty, 2007; Lichtenstein u. a., 2004; Mohr & Webb, 2005; Sen u. a., 2006).

Im Hinblick auf die vorökonomischen Effekte der CSR auf Mitarbeiterebene kann festgestellt werden, dass die Aufmerksamkeit in der einschlägigen Forschung im Vergleich zu den Effekten auf Kundenebene noch verhältnismäßig gering ausgeprägt ist und erst in den letzten Jahren an Auftrieb gewonnen hat (Drumwright, 1996; Rodrigo & Arenas, 2007, S. 266).

Im Zentrum dieser Untersuchungen stehen die Auswirkungen von CSR auf gängige Mitarbeiter Einstellungen, wie bspw. die Mitarbeiterzufriedenheit. Eine wesentliche Herausforderung bei der Untersuchung dieser Zusammenhänge ist, dass die Mitarbeiter Einstellungen maßgeblich durch die Wahrnehmungen der Mitarbeiter beeinflusst werden, unabhängig davon, ob diese Wahrnehmungen die tatsächlichen Gegebenheiten und damit die tatsächliche gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen widerspiegeln oder nicht (Mahon, 2002; Whetten & Mackey, 2002).

Bisherige Studien, die sich mit den Auswirkungen von CSR-Aktivitäten auf die Mitarbeiter beschäftigt haben, lassen sich gemäß Turker (2009, S. 190) in zwei verschiedene Gruppen unterteilen. Demnach untersuchen die Studien der ersten Gruppe die Effekte der CSR-Aktivitäten eines Unternehmens auf potenzielle Mitarbeiter. Die Untersuchungen kommen dabei zu dem Ergebnis, dass sich die CSR-Aktivitäten positiv auf die Reputation des Unternehmens auswirken und somit zu einer gesteigerten Attraktivität der Unternehmen als potenzielle Arbeitgeber beitragen können (z. B. Albinger & Freeman,

2000; Backhaus, Stone, & Heiner, 2002; Greening & Turban, 2000; Turban & Greening, 1997). So haben diverse Studien bspw. aufgezeigt, dass Mitarbeiter, die sich von dem guten Ruf eines sozial verantwortlich handelnden Unternehmens angezogen fühlen, entsprechende positive Einstellungen gegenüber diesen Unternehmen entwickeln und darüber hinaus versuchen, in dem Unternehmen einen Arbeitsplatz zu finden (Greening & Turban, 2000, S. 276; Sen u. a., 2006, S. 164). Als vorökonomische Größe kann CSR demnach einen Wettbewerbsvorteil im so genannten Kampf um die besten Mitarbeiter darstellen (Turban & Greening, 1997, S. 658).

Die Studien der zweiten Gruppe beschäftigen sich gemäß Turker (2009, S. 190) hingegen mit den Effekten, die sich aus den positiv wahrgenommenen CSR-Aktivitäten auf die momentanen Mitarbeiter eines Unternehmens ergeben. Im Fokus stehen dabei bedeutende Mitarbeiterereinstellungen (siehe Tabelle 7) sowie daraus resultierende und für den Unternehmenserfolg relevante Verhaltensweisen (z. B. Brammer u. a., 2007; Larson u. a., 2008; Peterson, 2004; Riordan, Gatewood, & Bill, 1997; Rupp u. a., 2006).

So konnten bspw. Brammer u. a. (2007) durch die Befragung von über 4.700 Mitarbeitern aus der Finanzbranche nachweisen, dass die wahrgenommenen CSR-Aktivitäten des eigenen Unternehmens gegenüber externen Stakeholdern positive Auswirkungen auf das organisationale Commitment der Mitarbeiter haben. Ähnliche Ergebnisse liefern auch die Studien weiterer Wissenschaftler (Maignan u. a., 1999; Peterson, 2004; Riordan u. a., 1997; Turker, 2009). Neben den positiven Effekten auf das organisationale Commitment der Mitarbeiter scheinen die Handlungen des Unternehmens, sofern sie als sozial und ökologisch verantwortlich wahrgenommen werden, zu einer gesteigerten Identifikation mit der Organisation beizutragen. Wichtige Erkenntnisse über diesen Zusammenhang bringen Rodrigo und Arenas (2007) sowie die Studie von Kim u. a. (2010). Zudem haben Larson u. a. (2008) durch eine Befragung von über 570 Vertriebsmitarbeitern herausgefunden, dass die Vorstellungen der Mitarbeiter darüber, wie CSR-Kampagnen des Unternehmens von den Kunden bewertet werden, zu einer gesteigerten Identifikation führen.

Folglich kann es Unternehmen gelingen, durch die CSR die besten potenziellen Mitarbeiter anzuziehen bzw. die besten Mitarbeiter zu halten (Sen, Korschun, & Bhattacharya, 2008, S. 37 ff.).¹⁴

In der Unternehmenspraxis lässt sich eine Zunahme dieser Erkenntnis feststellen, die sich bspw. in den Ergebnissen des International Survey of Corporate Responsibility Reporting von KPMG aus den Jahren 2005 und 2008 ausdrückt. So stieg die Zahl der befragten Unternehmen, die die Mitarbeiter als einen bedeutenden Grund für die Berichterstattung ihrer CSR-Aktivitäten sehen, von 47 % in 2005 auf 52 % in 2008 an (KPMG, 2005, 2008). Die Gewinnung neuer Mitarbeiter sowie die Bindung bestehender

¹⁴ Eine der aktuellsten Übersichten über die Erfolgswirkungen von CSR auf Kunden- und Mitarbeiterebene liefern Peloza und Shang (2010).

Mitarbeiter an das Unternehmen gehören auch in einer Umfrage des Unternehmens McKinsey von weltweit 721 Führungskräften zu den meist genannten Zielen, die durch die CSR eines Unternehmens erreicht werden können (McKinsey, 2008).

Auch wenn sich bereits einige Studien mit den positiven Auswirkungen von CSR auf Mitarbeiter Einstellungen im Unternehmenskontext beschäftigt haben, so kritisieren Kim u. a. (2010, S. 558), dass in der Wissenschaft noch große Unklarheit in Bezug auf die konkreten Wirkzusammenhänge zwischen der CSR und den Mitarbeiter Einstellungen herrscht.

Ein Grund kann darin gesehen werden, dass in den meisten Studien Einstellungen als Gesamtbewertungen operationalisiert werden. So weisen bspw. Rodrigo und Arenas (2007) explizit darauf hin, dass es in ihrer Studie ausschließlich um die Einstellung als Gesamturteil und nicht um die Erfassung der einzelnen Einstellungskomponenten geht. Daher existieren bis zum jetzigen Zeitpunkt nur wenige empirische Erkenntnisse darüber, welche Emotionen bspw. bei der Einstellungsbildung im Hinblick auf die CSR eine Rolle spielen.

Vorökonomische Erfolgswirkungen von CSR bei potenziellen Mitarbeitern	
Positive Unternehmensreputation und Attraktivität als zukünftiger Arbeitgeber	• Turban & Greening (1997) • Sen, Bhattacharya & Korschun (2006)
Vorökonomische Erfolgswirkungen von CSR bei aktuellen Mitarbeitern	
Mitarbeiterzufriedenheit	• Riordan, Gatewood & Bill (1997) • Valentine & Fleischman (2008)
Organisationale Identifikation	• Larson, Flathery, Zablah, Brown & Wiener (2008) • Rodrigo & Arenas (2008) • Kim, Lee, Lee & Kim (2010)
Organisationales Commitment	• Riordan, Gatewood & Bill (1997) • Maignan, Ferrell & Hult (1999) • Peterson (2004) • Brammer, Millington & Rayton (2007) • Turker (2009)

Tabelle 7: Erfolgswirkungen der Corporate Social Responsibility auf Mitarbeiterebene

4.2.3 Organisationsstolz der Mitarbeiter als unerforschter Effekt der Corporate Social Responsibility

In der Unternehmenspraxis stellt die Beziehung zwischen der CSR eines Unternehmens und dem Organisationsstolz der Mitarbeiter einen vermehrt angesprochenen Zusammenhang dar. Demnach stellen diverse Unternehmen fest, dass eine positiv wahrgenommene CSR die Mitarbeiter mit Stolz auf ihr Unternehmen erfüllt (Fischer & Büchler, 2007; Heuberger, 2007, S. 466; Leisinger, 2010, S. 128; Schuster, 2007, S. 145). Zudem werden konkrete positive Auswirkungen aus dem Zusammenhang zwischen der CSR und dem Organisationsstolz abgeleitet (Schuster, 2007, S. 146). Der Stolz der Mitarbeiter wird bspw. als Folge des gesellschaftlichen Engagements des Unternehmens aufgefasst, der sich wiederum in einer gesteigerten Arbeitsleistung und Motivation ausdrückt (Wermter, 2007, S. 139) sowie zu einer erhöhten Produktivität der Mitarbeiter führen kann (Leisinger, 2010, S. 128).

Jeurissen (2007) äußert sich zu der Beziehung zwischen CSR und Organisationsstolz folgendermaßen: „Corporate social responsibility has also found its way into human resource management. A socially responsible business can strengthen employee commitment and corporate pride“ (S. 13).

Trotz der thematisierten Bedeutung ist der empirische Zusammenhang zwischen der von den Mitarbeitern wahrgenommenen CSR ihres Unternehmens und ihrem Organisationsstolz nach bisherigem Kenntnisstand noch weitestgehend unerforscht, sowohl in emotionaler als auch in einstellungsbezogener Hinsicht. Bis heute haben mehrere Wissenschaftler lediglich explizit auf den Zusammenhang zwischen der CSR und dem einstellungsbezogenen Organisationsstolz sowie auf die Bedeutung dieser Wirkbeziehung hingewiesen (Brammer u. a., 2007; Kim u. a., 2010). So gehen bspw. Brammer u. a. (2007) davon aus, dass die wahrgenommenen CSR-Aktivitäten positive Auswirkungen auf den Stolz der Mitarbeiter als Folge einer gesteigerten Identifikation haben können.

Denn gemäß der sozialen Identitätstheorie trägt die CSR eines Unternehmens nicht nur positiv dazu bei, dass sich die Mitarbeiter in ihrer Zugehörigkeit zum Unternehmen bestätigt fühlen, da das Verhalten der Unternehmen ihren Wertvorstellungen entspricht. Die CSR bewirkt außerdem, dass die Mitarbeiter das Unternehmen, als Teil ihres Selbstkonzeptes, auch positiv von ihrem Umfeld abgrenzen. Folglich wird angenommen, dass die CSR eines Unternehmens dazu beitragen kann, dass Mitarbeiter den Status ihrer Organisation einer positiven Gesamtbewertung im Sinne des einstellungsbezogenen Organisationsstolzes unterziehen (siehe ähnlich Brammer u. a., 2007).

Über den genauen Wirkzusammenhang zwischen der CSR und dem Organisationsstolz eines Mitarbeiters geben die Ausführungen von Rupp u. a. (2006) einen ersten Aufschluss, denn „based on past theory and research [...] employees' perceptions of CSR will trigger emotional, attitudinal, and behavioral responses“ (S. 539).

In Anlehnung an die in dem Zitat beschriebene Wirkkette und dem in Kapitel 3.3 erläuterten Zusammenhang zwischen dem emotionalen und einstellungsbezogenen Organisationsstolz kann im Hinblick auf den Zusammenhang zwischen der CSR und dem Organisationsstolz gefolgert werden, dass die CSR eines Unternehmens das Potenzial hat, Ereignisse zu schaffen, die bei den Mitarbeitern emotionalen Organisationsstolz auslösen.

Wie in Absatz 3.1.2.2 bereits dargestellt, bedarf es für das Empfinden des emotionalen Organisationsstolzes der Wahrnehmung eines Leistungserfolgs bzw. Leistungsergebnisses als Stolz auslösendes Ereignis. Da der auf den CSR-Ereignissen basierende emotionale Organisationsstolz wiederum einen Treiber bzw. Bestandteil des einstellungsbezogenen Organisationsstolzes darstellt, kann zudem angenommen werden, dass ein durch die CSR beeinflusster Organisationsstolz auch zu positiven Reaktionen auf der Verhaltensebene der Mitarbeiter führt.

Im Folgenden soll nun das theoretische Modell geliefert werden, das als Grundlage für die zentralen Zusammenhänge zwischen der CSR eines Unternehmens und dem Organisationsstolz der Mitarbeiter dienen soll.

5 Untersuchungsmodell zu Corporate Social Responsibility und Organisationsstolz

Mit den Teilen 2, 3 und 4 der vorliegenden Arbeit ist die Beantwortung der ersten Forschungsfrage (*Wie lassen sich der Organisationsstolz von Mitarbeitern im Kundenkontakt und die Corporate Social Responsibility (CSR) von Unternehmen definieren und zusammenführen?*) erfolgt. Aufbauend auf diesen Erkenntnissen beschäftigt sich der fünfte Teil dieser Arbeit zunächst mit der Affective Events Theory als theoretisches Rahmenkonzept (Kapitel 5.1) für die Zusammenführung der Corporate Social Responsibility (CSR) von Unternehmen und dem Organisationsstolz von Mitarbeitern im Kundenkontakt. In einem zweiten Schritt erfolgt die Ausrichtung und Modifizierung der Affective Events Theory zur Herleitung des theoretisch-konzeptionellen Wirkmodells der vorliegenden Arbeit (Kapitel 5.2). Basierend auf dem theoretisch-konzeptionellen Wirkmodell werden sodann das Untersuchungsmodell, das Hypothesensystem sowie die Operationalisierung der Konstrukte des Untersuchungsmodells abgeleitet (Kapitel 5.3), die die Grundlage der anschließenden empirischen Überprüfung bilden.

5.1 Affective Events Theory als theoretisches Rahmenkonzept

Bevor die Affective Events Theory als Basis für das theoretisch-konzeptionelle Wirkmodell der vorliegenden Arbeit herangezogen werden kann, soll auf die Entstehung dieser Theorie (Abschnitt 5.1.1) genauer eingegangen werden. Darüber hinaus werden die Wirkbeziehungen der Affective Events Theory sowie die zentralen Inhalte des Modells erläutert (Abschnitt 5.1.2).

5.1.1 Entstehung der Affective Events Theory

Die Affective Events Theory (AET) wurde von Weiss und Cropanzano (1996) entwickelt und hat in der Organisationsforschung eine hohe Bekanntheit erreicht (Brief & Weiss, 2002; Fisher, 2002a; Gouthier, 2007; Gouthier & Rhein, 2011; Grandey u. a., 2002; Hao, Wayne, Glibkowski, & Bravo, 2007; Judge, Scott, & Ilies, 2006; Wegge, van Dick, Fisher, West, & Dawson, 2006; Weiss & Beal, 2005).

Weiss und Cropanzano (1996) entwickelten die AET aufgrund zentraler Schwachstellen im Verständnis und der Messung von Mitarbeiterzufriedenheit. Ein Hauptkritikpunkt der Autoren bezieht sich auf ein in der einschlägigen Literatur anerkanntes Begriffsverständnis von Mitarbeiterzufriedenheit, bei dem nicht eindeutig zwischen Ursache und Wirkungen unterschieden wird. Denn wie auch im Fall der vielfach zitierten Definition von Cranny u. a. (1992; vgl. Absatz 3.2.3.1) wird Mitarbeiterzufriedenheit als eine rein

affektive Reaktion verstanden, die das Resultat einer kognitiven Bewertung der Arbeitssituation darstellt. Wie in Absatz 3.2.3.1 bereits erläutert, vertreten die Autoren hingegen die Auffassung, dass es sich bei dem Konstrukt der Mitarbeiterzufriedenheit nicht um eine affektive Reaktion, sondern um eine Einstellung handelt, denn „affective experiences and belief structures result in the evaluation we call job satisfaction“ (Weiss & Cropanzano, 1996, S. 2).

Ein weiterer Kritikpunkt bezieht sich auf die Messung der Mitarbeiterzufriedenheit. So beanstanden die Autoren, dass die Erfassung der affektiven Einstellungskomponente oftmals nicht berücksichtigt wird. Stattdessen wird Mitarbeiterzufriedenheit als ein im Wesentlichen kognitives Vergleichsurteil erfasst, dass im Sinne einer Globalzufriedenheit vor allem durch bestimmte Arbeitsmerkmale gemessen wird (1996, S. 2 f.). Diese Vorgehensweise führt gemäß Weiss und Cropanzano (1996) zu einer starken Vernachlässigung der affektiven Erlebnisse im Arbeitskontext, die jedoch eine wesentliche Ursache zur Entstehung von Mitarbeiterzufriedenheit darstellen.

Um diesem Missstand entgegenzuwirken, trennen die Autoren bei ihrem Verständnis von Mitarbeiterzufriedenheit explizit zwischen den vorausgehenden Einflussfaktoren auf die Mitarbeiterzufriedenheit, im Sinne der Einstellungskomponenten, und der Mitarbeiterzufriedenheit als Einstellung, im Sinne einer Gesamtbewertung (Weiss & Cropanzano, 1996, S. 2). Damit erfolgt die Darstellung der in Absatz 3.2.1.1 erfassten Einstellungskomponenten in eigenständige Konstrukte (Mignonac & Herrbach, 2004, S. 225; Weiss, 2002, S. 177). Die Einflussfaktoren auf die Mitarbeiterzufriedenheit werden in bestimmte Merkmale der Arbeit (Weiss & Cropanzano, 1996, S. 12) sowie in affektive Erlebnisse am Arbeitsplatz (Weiss & Cropanzano, 1996, S. 47) unterteilt. Die resultierenden Verhaltensabsichten bzw. -weisen werden entsprechend der Differenzierung von affektiver Bewertung und kognitiver Gesamtbewertung in affektiv bewertete („Affect Driven Behaviors“) und urteilsgetriebene bzw. bewertungsgetriebene Verhaltensweisen („Judgment Driven Behaviors“) unterschieden (Wegge, van Dick, u. a., 2006, S. 239; Weiss & Cropanzano, 1996, S. 12).

5.1.2 Wirkmodell der Affective Events Theory

In Anlehnung an die zuvor beschriebenen Kritikpunkte entwickelten Weiss und Cropanzano die AET (1996, S. 12). Den Ausgangspunkt dieses Wirkmodells bilden die sogenannten Rahmenfaktoren der Arbeit („Work Environment Features“; siehe Abbildung 14; Fisher, 2002a; Mignonac & Herrbach, 2004; Wegge, van Dick, u. a., 2006). Zu ihnen zählen sowohl konkrete Arbeitsmerkmale wie bspw. Entlohnung und Karriere-möglichkeiten als auch abstrakte Eigenschaften der Arbeit wie bspw. der Autonomiegrad der Arbeit, Arbeitskomplexität sowie der Führungsstil (Weiss & Cropanzano, 1996, S. 4).

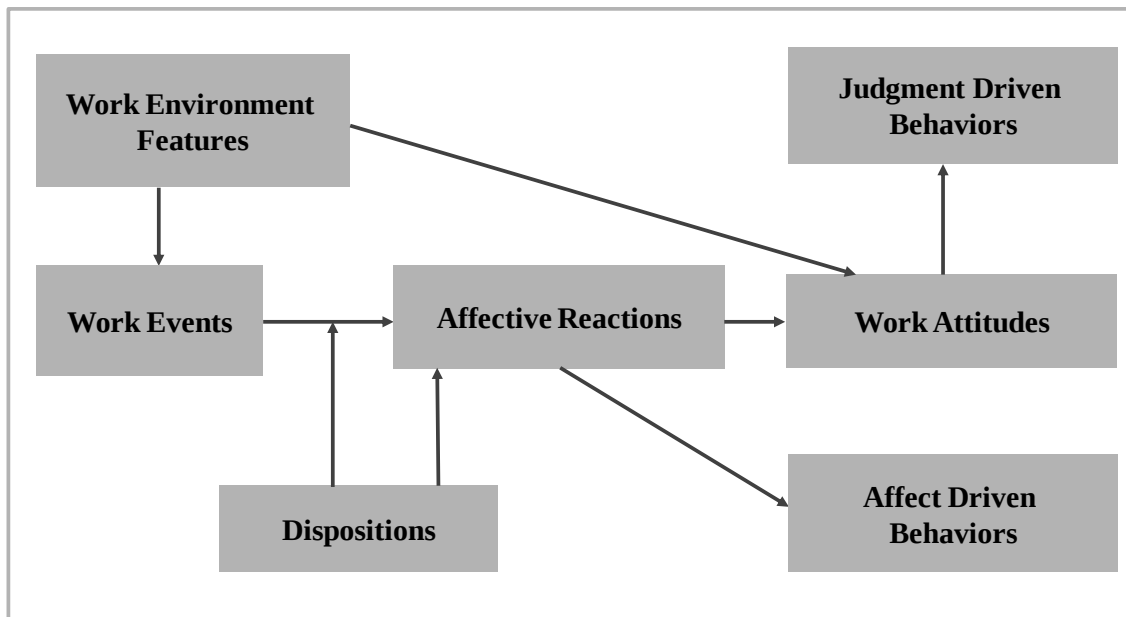


Abbildung 14: Die Affective Events Theory AET (Quelle: Weiss & Cropanzano, 1996, S. 12)

Die Rahmenfaktoren der Arbeit haben aufgrund von rationalen Entscheidungsprozessen direkten Einfluss auf die Mitarbeiterzufriedenheit. Zudem können die Arbeitsdeterminanten auch indirekten Einfluss auf die Mitarbeiterzufriedenheit ausüben, da sie das Auftreten spezifischer Arbeitsereignisse, die auch als „Work Events“ (Fisher, 2002a, S. 4) oder „Affective Events“ (Basch & Fisher, 2000, S. 38) bezeichnet werden, bewirken. Gemäß Basch und Fisher (2000) kann ein Arbeitsereignis beschrieben werden als „an incident that stimulates appraisal of and emotional reaction to a transitory or ongoing job related agent, object or occurrence“ (S. 38). Demnach besitzen Arbeitsereignisse ihrerseits das Potenzial, bestimmte affektive Reaktionen („Affective Reactions“; Weiss & Cropanzano, 1996, S. 12) beim Mitarbeiter auszulösen, zu denen, wie in Absatz 3.1.1.2 bereits erläutert, neben Stimmungen und Gefühlen auch Emotionen wie z. B. Stolz, Freude, Ärger oder Scham zählen (Basch & Fisher, 2000).¹⁵ Demnach kann zwischen so genannten negativen Ereignissen, die das Auftreten von negativen Emotionen und positiven Ereignissen, die das Hervorrufen von positiven Emotionen herbeiführen, unterschieden werden („Hassles“ und „Uplifts“; Ashkanasy & Daus, 2002, S. 77).

Das Auftreten der affektiven Reaktionen wird von den Persönlichkeitsdispositionen („Dispositions“; Weiss & Cropanzano, 1996, S. 12) der Mitarbeiter beeinflusst. Diese individuellen Merkmale der Mitarbeiter moderieren demnach das persönliche affektive Erleben von Arbeitsereignissen und damit das Emotionserleben. Zu den häufig aufgeführten Persönlichkeitsdispositionen zählen die positive und negative Affektivität (Brief

¹⁵ Da sich die vorliegende Arbeit auf die konkrete Emotion des emotionalen Organisationsstolzes konzentriert, sollen ausschließlich Emotionen als mögliche Form der affektiven Reaktionen im weiteren Verlauf der Arbeit betrachtet werden.

& Weiss, 2002; Grandey u. a., 2002; Niklas & Dormann, 2005; Weiss & Cropanzano, 1996).

Neben den Rahmenfaktoren der Arbeit wirken zudem die durch die Arbeitsereignisse hervorgerufenen Emotionen auf die Arbeitseinstellungen („Work Attitudes“; Mignonac & Herrbach, 2004, S. 223). Die meist untersuchteste Arbeitseinstellung ist in diesem Zusammenhang die Mitarbeiterzufriedenheit. Die Fokussierung auf diese Einstellung liegt zum einen daran, dass Weiss und Cropanzano (1996) in ihrem Wirkmodell der AET das Konstrukt der Mitarbeiterzufriedenheit mit den Arbeitseinstellungen gleichgesetzt haben. Zum anderen stellt die Mitarbeiterzufriedenheit die am häufigsten thematisierte Einstellung im Arbeits- und Organisationskontext dar (vgl. Absatz 3.2.3.1; Semmer & Udris, 2004). Folglich hat sich auch die Mehrzahl an Studien, die auf der AET aufbaut, auf diese Einstellung konzentriert.

Eine der eigentlichen Hauptaussagen der AET ist schließlich, dass die Mitarbeiterzufriedenheit als Einstellung die bewertungsgetriebenen Verhaltensweisen direkt beeinflusst, wohingegen die affektiven Erlebnisse affektiv getriebene Verhaltensweisen determinieren („Judgment Driven Behaviors“ und „Affect Driven Behaviors“; Weiss & Cropanzano, 1996, S. 13). Die durch die Arbeitseinstellung hervorgerufenen Verhaltensweisen stellen das Resultat von rationalen und bewusst getroffenen Entscheidungen bzw. Bewertungen (Wegge & Neuhaus, 2002), wie z. B. das Unternehmen zu verlassen, bewusst auf der Arbeit zu fehlen oder frühzeitig in Ruhestand zu gehen, dar (Weiss & Cropanzano, 1996, S. 52). Affektiv getriebene Verhaltensweisen hingegen werden unmittelbar durch Emotionserlebnisse ausgelöst und kommen durch bspw. spontane Hilfeleistungsverhalten gegenüber Kunden oder Kollegen zum Ausdruck (Wegge & Neuhaus, 2002; Wegge, van Dick, u. a., 2006). Es kann demnach auch festgehalten werden, dass Arbeitsemotionen über deren Auswirkung auf die Arbeitseinstellungen auch eine indirekte Wirkung auf die kognitiv getriebenen Verhaltensweisen haben können (Grandey u. a., 2002, S. 32).

Die Relevanz der AET für den weiteren Verlauf der Arbeit wird anhand einer Zusammenfassung der zentralen Inhalte deutlich (Gouthier, 2007, S. 389, 2008, S. 151; Weiss & Cropanzano, 1996, S. 11).

- Das Wirkmodell der AET hebt die Bedeutung von affektiven Erlebnissen in Bezug auf Einstellungen im Unternehmenskontext hervor, da es sich im Kern mit den Strukturen, Ursachen und Konsequenzen von affektiven Erfahrungen von Mitarbeitern auseinandersetzt.
- Die AET integriert Ereignisse als wesentliche Auslöser der affektiven Reaktionen und verweist zudem darauf, dass vorherrschende Determinanten das Auftreten spezifischer affektiver Ereignisse begünstigen oder hemmen.

- Einstellungen haben Auswirkungen auf bewertungsgetriebene Verhaltensweisen. Affektive Erlebnisse wirken sich hingegen direkt auf affektiv getriebene Verhaltensweisen aus. Durch ihren direkten Einfluss auf die MitarbeiterEinstellungen haben sie zudem indirekte Auswirkungen auf bewertungsgetriebene Verhaltensweisen.
- Die AET berücksichtigt zudem den Faktor Zeit, da sich affektive Erlebnisse über die Zeit hinweg verändern können. In diesem Zusammenhang ist es wichtig aufzuführen, dass die affektiv getriebenen Verhaltensweisen von den unmittelbar zuvor erlebten affektiven Erfahrungen abhängen. Einstellungen werden hingegen zum einen durch gegenwärtige affektive Erlebnisse und zum anderen durch aggregierte affektive Erlebnisse im Zeitverlauf beeinflusst.
- Die AET differenziert, dass verschiedene affektive Erlebnisse (z. B. positive und negative Emotionen) zu unterschiedlichen Verhaltensreaktionen führen.

Die AET wurde in den letzten Jahren im Rahmen verschiedener Studien empirisch überprüft und mehrheitlich bestätigt. Im Mittelpunkt dieser Überprüfungen standen vor allem die Zusammenhänge zwischen den Arbeitsereignissen, den affektiven Reaktionen sowie der Mitarbeiterzufriedenheit als stellvertretende MitarbeiterEinstellung (Fisher, 2002a; Grandey u. a., 2002; Judge u. a., 2006; Mignonac & Herrbach, 2004; Miner, Glomb, & Hulin, 2005; Niklas & Dormann, 2005; Pirola-Merlo, Härtel, Mann, & Hirst, 2002; Wegge & Neuhaus, 2002; Wegge, van Dick, u. a., 2006).

Es wurde zudem untersucht, inwiefern die affektiven Ereignisse klassifiziert und den affektiven Erlebnissen zugeordnet werden können (Basch & Fisher, 2000). Außerdem wurden wesentliche Treiber und Auswirkungen der affektiven Reaktionen genauer analysiert (Fisher, 2002a). Des Weiteren wurde die AET in den letzten Jahren weiterentwickelt und um moderierende Faktoren wie bspw. Leadership erweitert (Dasborough, 2006; Pirola-Merlo u. a., 2002). Zudem wurde die AET unter bestimmten Situationen, wie bspw. der Arbeitsplatzdiversität, näher untersucht (Ashkanasy, Härtel, & Daus, 2002).

Daneben konnten einige Langzeitstudien, wenn auch nur mit sehr geringen Stichprobenanzahlen, nachweisen, dass positive (negative) affektive Reaktionen der Vergangenheit zu einer gesteigerten (geringeren) Einstellung der Zufriedenheit beitragen (Fisher, 2002a; Grandey u. a., 2002; Ilies & Judge, 2002; Weiss, Nicholas, & Daus, 1999).

Schließlich kann festgehalten werden, dass die AET nicht nur versucht, den Zusammenhang zwischen Emotionen und Einstellungen im Arbeitskontext abzubilden, sondern zudem die emotionsauslösenden Ereignisse sowie die nachgelagerten Effekte auf der Verhaltensebene zu erfassen. Die AET soll in der vorliegenden Arbeit daher als theoretische Basis dienen, um die komplexe Wirkkette ausgehend von der CSR eines Unternehmens und deren Auswirkungen auf den Organisationsstolz als Emotion und als

Einstellung bis hin zu den positiven Verhaltensweisen von Mitarbeitern im Kundenkontakt abzubilden.

5.2 Ausrichtung und Modifizierung der Affective Events Theory zur Herleitung des theoretisch-konzeptionellen Wirkmodells

Die AET wurde entwickelt, um das affektive Erleben von Mitarbeitern im Arbeitskontext nachzuvollziehen und ihre Wirkung auf Arbeitseinstellungen sowie auf Verhaltensweisen zu erfassen. Damit eignet sich die AET, auf den Forschungskontext dieser Arbeit übertragen zu werden. Bis heute hat die Mehrheit der empirischen Überprüfungen der AET Emotionen überwiegend in deren Breite untersucht anstatt eine Fokussierung auf einzelne Emotionen anzustreben (siehe als Ausnahmen Domagalski & Steelman, 2005; Grandey u. a., 2002). Um die Bedeutung des Konzepts des Organisationsstolzes genauer untersuchen zu können, soll im Folgenden eine Ausrichtung der AET auf den emotionalen Organisationsstolz erfolgen. Zudem soll die CSR als Auslöser dieser spezifischen Emotion beleuchtet werden und die unerforschten Auswirkungen des emotionalen Organisationsstolzes auf den einstellungsbezogenen Organisationsstolz sowie auf bedeutende Verhaltensweisen der Mitarbeiter erfolgen. Daher wird vorab ein Überblick über das auf der AET basierende theoretisch-konzeptionelle Wirkmodell (Abschnitt 5.2.1) geliefert, bevor anschließend die einzelnen Inhalte des Wirkmodells vorgestellt werden (Abschnitt 5.2.2).

5.2.1 Überblick über das theoretisch-konzeptionelle Wirkmodell

In Anlehnung an die zuvor beschriebenen Grundzüge der AET erfolgt nun eine Fokussierung auf die Zusammenführung zwischen der CSR und dem Organisationsstolz der Mitarbeiter. Dabei werden die für dieses Forschungsvorhaben relevanten Komponenten der ursprünglichen AET und deren Wirkbeziehungen beibehalten. Abweichend vom ursprünglichen Modell erfolgen jedoch zwei Modifikationen.

Die erste Modifikation bezieht sich darauf, dass die Anzahl an denkbaren positiven Emotionen im Unternehmenskontext auf den emotionalen Organisationsstolz reduziert wird. Im Anschluss hieran gilt es zu überlegen, welche Konsequenzen daraus für die vor- und nachgelagerten Komponenten des Wirkmodells resultieren. So sind nicht die Arbeitsdeterminanten von vorrangiger Bedeutung, sondern es interessieren jene CSR-Determinanten der Organisation (vgl. Abschnitt 4.2.3), die einen wesentlichen direkten Einfluss auf die Förderung des emotionalen Organisationsstolzes und damit auch auf den einstellungsbezogenen Organisationsstolz haben.

Aus den Wirkbeziehungen der AET kann gefolgert werden, dass die Identifikation von Ereignissen, die durch die CSR-Determinanten der Organisation ausgelöst werden, eine

wichtige Rolle spielen, da diese das Empfinden des emotionalen Organisationsstolzes der Mitarbeiter erzeugen. Darüber hinaus sind die Persönlichkeitsdispositionen der Mitarbeiter zu beleuchten, die als moderierende Größen das emotionale Empfinden der Mitarbeiter beeinflussen. Demnach gilt es herauszufinden, inwiefern die individuellen Dispositionen der Mitarbeiter das Auftreten des emotionalen Organisationsstolzes fördern oder hemmen. Gemäß der AET besteht ein Wirkzusammenhang zwischen der Emotion und der Einstellung des Organisationsstolzes, den es genauer zu beleuchten gilt. Schließlich sind die kausalen Zusammenhänge zwischen dem emotionalen Organisationsstolz und affektiv getriebenen Verhaltensweisen sowie die Beziehung zwischen dem einstellungsbezogenen Organisationsstolz und möglichen bewertungsgetriebenen Verhaltensweisen näher zu untersuchen.

Die zweite Modifikation stellt eine Erweiterung der traditionellen AET dar, da das theoretisch-konzeptionelle Wirkmodell um eine Wirkbeziehung ergänzt wird. Denn in dem ursprünglichen Modell der AET von Weiss und Cropanzano (1996) wird keine direkte Verbindung zwischen der Einstellung und den affektiv getriebenen Verhaltensweisen der Mitarbeiter angenommen (vgl. Abbildung 14).

Dieser Umstand kann darauf zurückgeführt werden, dass die Autoren die Einstellungskomponenten in separaten Konstrukten abgebildet haben. Die Mitarbeiterzufriedenheit im Modell stellt die rationale Gesamtbeurteilung der Einstellung dar, die Auswirkungen auf bewertungsgetriebene Verhaltensweisen der Mitarbeiter hat. Die affektive Komponente der Einstellung ist als eigenes Konstrukt abgebildet und der Gesamtbeurteilung der Einstellung entsprechend vorgelagert (Weiss & Cropanzano, 1996, S. 2 f.). Da die Emotion jedoch auch in die Gesamtbewertung eines Einstellungsobjekts mit einfließt, kann angenommen werden, dass der emotionale Organisationsstolz als eigenständiges Konstrukt sowohl einen direkten Effekt auf die affektiv getriebenen Verhaltensweisen als auch eine indirekte Auswirkung auf diese Verhaltensweisen über die Einstellung hat.

Diese Annahmen werden durch die Forschungen von Stock und Hoyer (2005) untermauert. Demnach hat die Mitarbeiterzufriedenheit Auswirkungen auf kundenorientierte Verhaltensweisen der Mitarbeiter. Da generelle Hilfestellungsverhalten gegenüber Kunden zu den affektiv getriebenen Verhaltensweisen zählen (Wegge & Neuhaus, 2002; Wegge, van Dick, u. a., 2006), kann demnach angenommen werden, dass auch Einstellungen auf affektiv getriebene Verhaltensweisen wirken. Abbildung 15 stellt das theoretisch-konzeptionelle Wirkmodell dieser Arbeit grafisch dar.

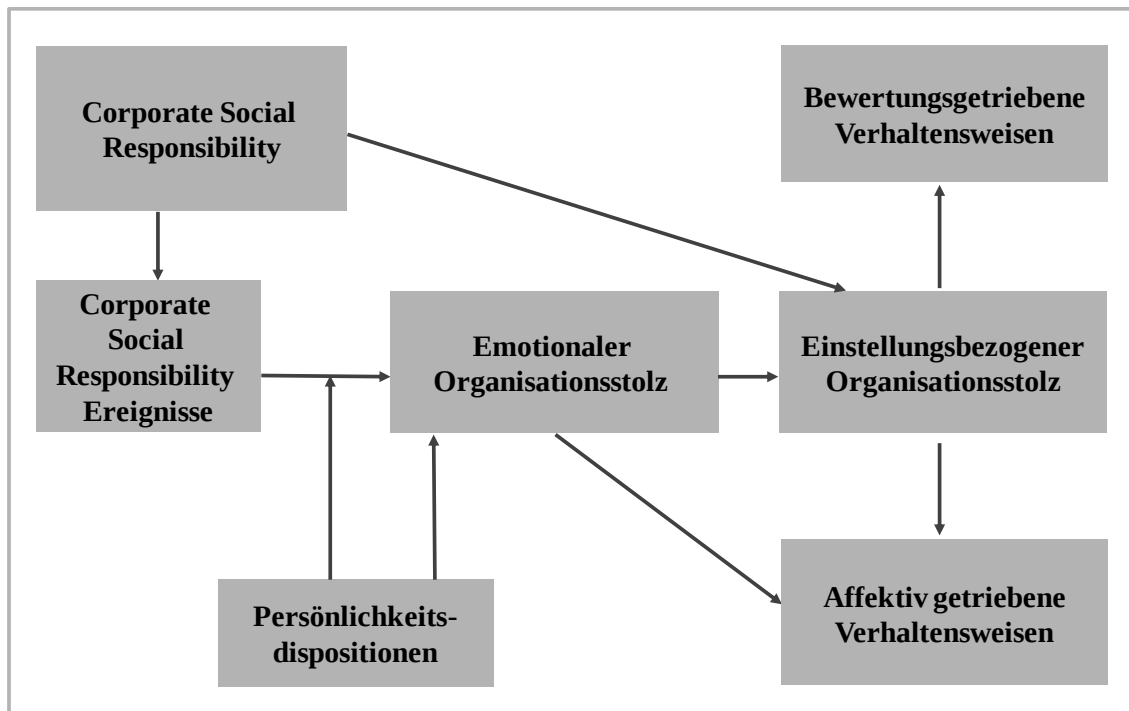


Abbildung 15: Wirkmodell zur Zusammenführung von Corporate Social Responsibility und Organisationsstolz auf Basis der Affective Events Theory (Quelle: in Anlehnung an Weiss & Cropanzano, 1996, S. 12)

5.2.2 Inhalte des theoretisch-konzeptionellen Wirkmodells

Mit dem in Abbildung 15 präsentierten Wirkmodell wurde die zweite Forschungsfrage der Arbeit („Wie sollte ein theoretisches Untersuchungsmodell aufgebaut sein, das eine Wirkkette von der Corporate Social Responsibility (CSR) auf den emotionalen und einstellungsbezogenen Organisationsstolz hin zu Verhaltensweisen der Mitarbeiter im Kundenkontakt abbildet?“) beantwortet. Im Folgenden soll nun auf die einzelnen Komponenten des theoretisch-konzeptionellen Wirkmodells eingegangen werden. Der emotionale und der einstellungsbezogene Organisationsstolz sollen dabei nicht mehr ausführlich behandelt werden, da diese Komponenten im dritten Teil der Arbeit bereits erörtert wurden.

5.2.2.1 Corporate Social Responsibility als stolzbezogene Determinante der Organisation

Den Ausgangspunkt des Modells stellt die CSR als stolzbezogene Determinante der Organisation dar. Diese sorgt ihrerseits für das Auftreten von Ereignissen, die wiederum das Empfinden des emotionalen Organisationsstolzes bedingen. Es erscheint an dieser Stelle wichtig, nochmals darauf hinzuweisen, dass der im Rahmen dieser Arbeit thematisierte emotionale Organisationsstolz der Mitarbeiter auf dem wahrgenommenen Erfolg

einer konkreten Leistung bzw. eines konkreten Leistungsergebnisses der Organisation basiert¹⁶ (vgl. Absatz 3.1.2.2).

Da es den Rahmen der Arbeit überschreiten würde, alle denkbaren CSR-Maßnahmen als Einflussfaktoren auf den emotionalen Organisationsstolz von Mitarbeitern zu untersuchen, soll für den weiteren Verlauf der Arbeit eine selektive Auswahl an CSR-Aktivitäten getroffen werden, von denen angenommen werden kann, dass sie Ereignisse schaffen, die den emotionalen Organisationsstolz von Mitarbeitern auslösen.

Für die Auswahl der stolzbezogenen CSR-Aktivitäten kann lediglich nur eine geringe Zahl an Studien herangezogen werden, die allgemein untersuchen, welche CSR-Maßnahmen von den Mitarbeitern als wichtigste Aktivitäten bewertet werden und von denen angenommen wird, dass sie ein direktes Auslösen von positiven affektiven Reaktionen bewirken¹⁷. Gemäß diesen Untersuchungen kann festgehalten werden, dass Mitarbeiter den Maßnahmen, die sich dem Thema Umweltschutz widmen, eine zentrale Bedeutung beimessen (Canadian Business for Social Responsibility (CBSR) & Hewitt Associates, 2010; Hoffmann & Gebauer, 2008; Insync Surveys, 2008; Mayerhofer u. a., 2008). Darüber hinaus stellen gezielte Maßnahmen für Mitarbeiter, vor allem das Schaffen von neuen Arbeitsplätzen, ein weiteres wesentliches CSR-Handlungsfeld aus Mitarbeitersicht dar (Bertelsmann Stiftung, 2006; CBSR & Hewitt Associates, 2010; Hoffmann & Gebauer, 2008; Mayerhofer u. a., 2008). Die einzige Studie, die untersucht, welche CSR-Aktivitäten sich auf den Stolz der Mitarbeiter auswirken, stammt von dem Kenexa Research Institute (KRI; 2007). Im Rahmen dieser Untersuchung wurden 1.000 Mitarbeiter zu ihrem Stolz im Hinblick auf die wahrgenommenen CSR-Aktivitäten ihres Unternehmens befragt. Die Studie ergab ebenfalls, dass sich Aktivitäten im Hinblick auf den Schutz der Umwelt positiv auf den Stolz der Mitarbeiter auswirken (KRI, 2007).

Somit kann festgehalten werden, dass konkrete CSR-Handlungsfelder identifiziert werden können, von denen aufgrund ihrer Bedeutung für die Mitarbeiter ausgegangen werden kann, dass sie das Potenzial besitzen, Ereignisse auszulösen, die bei den Mitarbeitern zu affektiven Reaktionen wie dem emotionalen Organisationsstolz führen. Dabei nehmen die CSR-Aktivitäten, wie der Schutz der Umwelt und die Maßnahmen für Mitarbeiter, wie bspw. die Schaffung von Arbeitsplätzen, eine bedeutende Rolle für die Mitarbeiter ein. Zudem kann gemäß den Ausführungen in Abschnitt 4.2.1 festgestellt werden, dass die Mitarbeiter sowohl CSR-Aktivitäten, die ihnen als Anspruchssteller als auch CSR Maßnahmen, die gegenüber Dritten erfolgen, als wichtig erachten werden.

¹⁶ Wie in Kapitel 3.4 aufgeführt, können neben der CSR noch weitere Determinanten der Organisation aufgezeigt werden, die das Auftreten bestimmter Ereignisse bewirken und somit auch Auswirkungen auf den emotionalen Organisationsstolz der Mitarbeiter haben.

¹⁷ Es ist kritisch anzumerken, dass die Mehrheit der Studien, die die Bedeutung bestimmter CSR-Maßnahmen für die Mitarbeiter untersucht, keine Konkretisierung im Hinblick auf die affektiven Reaktionen bei den Mitarbeitern vornimmt.

5.2.2.2 Stolzbezogene Ereignisse der Corporate Social Responsibility

Der zweite Bestandteil des Wirkmodells sind die stolzbezogenen Ereignisse. Da in der vorliegenden Arbeit die CSR als stolzbezogene Determinante der Organisation betrachtet wird, kann ein CSR-Ereignis als ein Leistungserfolg beschrieben werden, der durch eine der oben aufgeführten CSR-Aktivitäten eines Unternehmens ausgelöst wird.

Damit ein CSR-Ereignis Auswirkungen auf den emotionalen Organisationsstolz der Mitarbeiter hat, muss dieses von den Mitarbeitern entsprechend wahrgenommen und als bedeutend angesehen werden. Wie in Abschnitt 5.1.2 beschrieben, zeichnen sich Ereignisse zudem dadurch aus, dass sie sich nur zu einem bestimmten Zeitpunkt und nur für einen begrenzten Zeitraum ereignen. Ereignisse stellen demnach Augenblicke der Veränderung des momentan Erlebten dar (Weiss & Cropanzano, 1996, S. 31).

Ein positives CSR-Erfolgereignis, das aus der CSR-Aktivität Erhaltung bzw. Schaffung von Arbeitsplätzen resultiert, kann über die positive Berichterstattung in den Medien ausgelöst werden (Walter, 2010, S. 53). So kann bspw. das Lesen der Pressemitteilung über die Realisierung einer erfolgreichen CSR-Maßnahme für die Mitarbeiter ein Ereignis darstellen, durch das die Stimulierung einer affektiven Reaktion im Sinne des emotionalen Organisationsstolzes erfolgt. Als Beispiel kann an dieser Stelle das Unternehmen Trigema aufgeführt werden, welches auf seiner Unternehmenshomepage folgende Leistungserfolge in Bezug auf seine CSR-Maßnahmen vermeldet:

Seit 1969 gibt es im Unternehmen weder Kurzarbeit noch betriebsbedingte Entlassungen. Konstant bildet der Konzern in den Bereichen Produktion, Verwaltung und Vertrieb 40 junge Menschen aus. Den Kindern der rund 1200 Trigema-Mitarbeiter ist dabei nach ihrem Schulabschluss ein Arbeits- oder Ausbildungsplatz garantiert. (Trigema, o. J.)

Zudem können die Anwesenheit der Mitarbeiter bei Veranstaltungen, wie bspw. bei öffentlichen Scheckübergaben im Rahmen von Spendenaktionen oder das Wahrnehmen der eigenen Firmeninsignien auf Plakaten, Eintrittskarten oder Gebäuden von Projektpartnern weitere Stolz auslösende Erfolgsergebnisse der CSR Aktivitäten darstellen (Fabisch, 2007).

Da die Anerkennung in der einschlägigen Literatur bereits als zentraler Auslöser des internalen Leistungsstolzes identifiziert werden konnte (Checketts, 1995; Grandey u. a., 2002; Katzenbach, 2003; Webster, Duvall, Gaines, & Smith, 2003), kann angenommen werden, dass neben dem von den Mitarbeitern selbst wahrgenommenen CSR-Erfolg des Unternehmens auch die Anerkennung von Dritten im Hinblick auf erfolgreich realisierte CSR-Aktivitäten ein positiv wahrgenommenes CSR-Ereignis darstellen und somit das Auslösen des emotionalen Organisationsstolzes bewirken.

Im Hinblick auf die Anerkennung eines CSR-Erfolgs als Auslöser des emotionalen Organisationsstolzes lassen sich vor allem zwei verschiedene Arten der Anerkennung un-

terscheiden. Da Mitarbeiter gewöhnlich über ihr Unternehmen sprechen (Walter, 2010, S. 134), kann die Anerkennung erfolgreich wahrgenommener CSR-Leistungen der Organisation durch die Interaktionen mit verschiedenen Gruppen erfolgen. Zu den Interaktionspartnern dieser Anerkennungsart können generell die Mitmenschen aus dem sozialen und privaten Umfeld der Mitarbeiter, wie bspw. Familienangehörige und Freunde gezählt werden (Katzenbach, 2003, S. 122).

Vor allem bei den Mitarbeitern im Kundenkontakt stellen die Kunden eine weitere bedeutende Anerkennungsquelle dar. Denn in vielen Bereichen des Kundenkontakts ergeben sich während der Interaktionsarbeit Gelegenheiten für ungezwungene bzw. unverbindliche Gespräche, wie bspw. Small Talk (Coenen, 2008a), in deren Rahmen die Mitarbeiter und Kunden andere Informationen austauschen können. In den Momenten der Anerkennung durch den Kunden erfährt der Mitarbeiter im Kundenkontakt somit ein Interesse von Seiten des Kunden an den CSR-Aktivitäten des eigenen Unternehmens. Dieses Interesse kann sich z. B. durch ein aktives Nachfragen zu bestimmten CSR-Aktivitäten oder durch eine positive Rückmeldung über einen in den Medien kommunizierten CSR-Erfolg des Unternehmens ausdrücken (ähnlich Katzenbach, 2003).

Die zweite Art der Anerkennung erfolgt durch die öffentliche Anerkennung (Katzenbach, 2003; Verbeke u. a., 2004, S. 389) von bestimmten CSR-Erfolgen. So stellt bspw. die Vergabe von Preisen und Ehrungen mit CSR-Bezug eine wesentliche Möglichkeit für die öffentliche Anerkennung der CSR-Erfolge von Unternehmen dar. Als Beispiele können in diesem Zusammenhang sowohl der „Deutsche Nachhaltigkeitspreis“ der Bundesregierung (2011), der Sonderpreis „Social Entrepreneur der Nachhaltigkeit“ (2009) sowie das Ranking der Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen (IÖW & future e.V., 2011) als auch die Auszeichnung eines Unternehmens als „Great Place to Work®“ aufgeführt werden (vgl. Kapitel 2.3).

5.2.2.3 Stolzbezogene Persönlichkeitsdispositionen

Anhand des erläuterten Grundmodells der AET kann festgehalten werden, dass das Auftreten des emotionalen Organisationsstolzes als affektive Reaktion direkt durch die jeweilige Persönlichkeitsdisposition eines Mitarbeiters beeinflusst wird (vgl. Abschnitt 5.2.1). Diese Dispositionen haben daneben eine moderierende Funktion, da sie die Art und Weise beeinflussen, wie sich die CSR-Ereignisse auf das Erleben des emotionalen Organisationsstolzes auswirken.

Ein Großteil der Studien, die sich anhand der AET mit dem Effekt von Persönlichkeitsdispositionen auf affektive Reaktionen beschäftigen, bezieht sich auf die individuelle positive Affektivität (PA) und negative Affektivität (NA) der Mitarbeiter (siehe auch Abschnitt 5.1.2 sowie Ng & Sorensen, 2009; Niklas & Dormann, 2005; Wegge & Neuhäus, 2002; Weiss & Cropanzano, 1996).

Negative Affektivität als individuelle Veranlagung ist Ausdruck für Nervosität und Stressempfinden (Nerdinger, Blickle, & Schaper, 2008). Sie beschreibt zudem, inwiefern eine Person dazu neigt, negative Emotionen, wie bspw. Ärger, Schuld oder Abscheu, bevorzugt zu erleben und auszudrücken (Chiu & Kosinski, 1999).

Positive Affektivität drückt hingegen aus, inwiefern Menschen positive Emotionen, wie bspw. Freude oder Glück, bevorzugt erfahren und diese zum Ausdruck bringen (Watson & Clark, 1984). Gemäß Diener u. a. (2000) bedeutet die positive Affektivität von Individuen „to view life experiences in a rosy light because they value positive affect and a positive view of life“ (S. 160 ff.).

Beide Persönlichkeitsmerkmale können anhand des so genannten „PANA Schedule“ (PANAS; Watson, Clark, & Tellegen, 1988, S. 1063), einem Fragebogen, bestehend aus 20 positiven und negativen Empfindungen (Watson u. a., 1988, S. 1070), gemessen werden. Anhand der beiden ermittelten Persönlichkeitsmerkmale lassen sich grundsätzliche Aussagen über das emotionale Empfinden von Individuen festmachen (Weiss & Cropanzano, 1996, S. 37).

Menschen, deren Persönlichkeit sich durch eine hohe positive Affektivität auszeichnet, tendieren weniger dazu, sich von äußeren Umständen negativ beeinflussen zu lassen. In Anlehnung an Watson u. a. (1988) spiegelt die positive Affektivität „one’s level of pleasurable engagement with the environment“ (S. 1020) wider. Menschen mit einer starken positiven Affektivität werden grundsätzlich als glücklicher und zufriedener beschrieben, da sie danach streben, angenehmere Situationen aufzusuchen und sich ein angenehmeres Umfeld zu schaffen. Zudem sind sie für die Aufnahme positiver Informationen zugänglicher (Chiu & Kosinski, 1999) und reagieren besonders auf positive Stimuli (Tellegen, 1985). Gemäß dem PANAS von Watson u. a. (1988, S. 1070) wird das Empfinden der Stolzemotion im Allgemeinen als ein möglicher Ausdruck positiver Affektivität angesehen. Da Individuen mit einer positiven Affektivität auf eine positive Auseinandersetzung mit ihrem Umfeld bedacht sind, kann zudem vermutet werden, dass Mitarbeiter im Kundenkontakt mit einer hohen positiven Affektivität besonders offen für positive Informationen bzw. positive Ereignisse sind, die durch ihr Unternehmen ausgelöst werden.

Somit ist schließlich davon auszugehen, dass positive CSR-Ereignisse des Unternehmens, vor allem bei Mitarbeitern mit einer stark ausgeprägten positiven Affektivität, das Empfinden des emotionalen Organisationsstolzes positiv beeinflussen. Im Gegensatz dazu werden Mitarbeiter im Kundenkontakt mit einer negativen Affektivität einen wesentlich geringeren bis gar keinen emotionalen Organisationsstolz aufweisen können. Da diese Individuen einen höheren Schwellenwert für die Wahrnehmung positiver Stimuli haben und sich positive Ereignisse demnach nur in abgeschwächter Form auf ihr emotionales Empfinden auswirken (Brief, Butcher, & Roberson, 1995), können positive CSR-Ereignisse auch nur bedingt zu einem emotionalen Organisationsstolz führen.

Demnach kann angenommen werden, dass vor allem negative CSR-Ereignisse von den Mitarbeitern wahrgenommen werden, die dann Schuldemotionen auslösen und damit das Gegenteil der Stolzemotion verursachen (vgl. Absatz 3.1.2.1).

5.2.2.4 Affektiv getriebene Verhaltensweisen der Mitarbeiter

In Anlehnung an die AET wirken Emotionen der Mitarbeiter, und damit auch der emotionale Organisationsstolz, nicht nur direkt auf die Einstellungen der Mitarbeiter, sondern zudem auf die affektiv geprägten Verhaltensweisen. Gemäß der Broaden-and-Built Theory von Fredrickson besitzen positive Emotionen die Eigenschaft, das Gedanken-Handlungsrepertoire der Mitarbeiter im Moment ihres Erlebens zu erweitern (Fredrickson, 1998, S. 307, 2001, S. 219). Mitarbeiter, die positive Emotionen erleben, weisen eine erhöhte Anzahl an bewerteten Handlungsalternativen auf. Negative Emotionen hingegen reduzieren die als relevant erachtete Anzahl an Reaktionsmöglichkeiten erheblich. Diese Tatsache kann in erster Linie evolutionspsychologisch begründet werden. Demzufolge bewirken die von Individuen in lebensbedrohlichen Situationen empfundenen Emotionen, dass nur jene Handlungsalternativen als relevant erscheinen, die zur eigenen Lebensrettung beitragen. So führt das Empfinden von Furcht durch die Ausschüttung von Adrenalin zur Aktivierung von Flucht- und Kampfverhalten (Fredrickson, Manusco, Branigan, & Tugade, 2000, S. 238) und verhindert damit andere Reaktionsmöglichkeiten (Ringlstetter & Müller-Seitz, 2006, S. 134).

Im Gegensatz zu dem eingeschränkten Handlungsrepertoire im Falle von negativen Emotionen, führt das Empfinden von positiven Emotionen bei den Mitarbeitern hingegen zu flexiblen, kreativen, integrierenden und effizienten Denkmustern, und geht zudem mit einer gesteigerten Offenheit und Informationsaufnahme einher (Fredrickson, 2001, S. 221). Die Folge des unmittelbaren Empfindens positiver Emotionen drückt sich bei den Mitarbeitern vor allem in einem helfenden Verhalten aus (Fisher, 2002a, S. 13), das auch als Organizational Citizenship Behavior (OCB; Verbeke u. a., 2004, S. 386; Wegge, van Dick, u. a., 2006, S. 239) bezeichnet wird. OCB beschreibt ein Verhalten, dass die in der Stellenbeschreibung und in dem Arbeitsvertrag eines Mitarbeiters geforderte Leistung übersteigt und somit auch nicht direkt eingefordert werden kann (Bailey, Gremler, & McCollough, 2001, S. 17). Als freiwilliges Verhalten der Mitarbeiter drückt sich OCB in altruistischen Verhaltensweisen wie bspw. der Hilfsbereitschaft gegenüber Kollegen, der Praktizierung eines höflichen Umgangs miteinander, dem Pflichtbewusstsein und der Bereitschaft, zusätzliche Aufgaben zu übernehmen, aus. In der einschlägigen Literatur konnte bereits nachgewiesen werden, dass zwischen dem Empfinden positiver Emotion, wie bspw. dem internalen Leistungsstolz, von Mitarbeitern im Kundenkontakt und dem OCB ein positiver Zusammenhang besteht (Verbeke u. a., 2004; Wegge & Neuhaus, 2002; Wegge, van Dick, u. a., 2006). Im Kundenkontakt wirkt das helfende Verhalten von Mitarbeitern demnach nicht nur im Unternehmen, sondern, aufgrund der Schnittstellenfunktion der Mitarbeiter (vgl. Abschnitt 2.1.2), vor allem auch auf den Umgang mit den Kunden. Das Hilfestellungsverhalten gegenüber den Kunden

kann bei den Mitarbeitern im Kundenkontakt demnach mit einer ausgeprägten Kundenorientierung (vgl. Abschnitt 2.2.2) bzw. mit einem gesteigerten Commitment to Customer Service gleichgesetzt werden.

Aufgrund der oben aufgeführten Erkenntnisse in Bezug auf den internalen Leistungsstolz und erster Erhebungen des emotionalen Organisationsstolzes als Treiber der affektiv getriebenen Verhaltensweisen von Mitarbeitern im Kundenkontakt (Gouthier & Rhein, 2011) kann daher gemutmaßt werden, dass gemäß der Broaden-and-Built Theory auch der emotionale Organisationsstolz in seiner Eigenschaft als positive Emotion das Gedanken- und Handlungsrepertoire der Mitarbeiter im Kundenkontakt erweitert und zu einem gesteigerten Commitment to Customer Service führt. Mitarbeiter im Kundenkontakt, die regelmäßige Erfahrungen des emotionalen Organisationsstolzes erleben und gemäß der im Modell neu aufgenommenen Wirkbeziehung (vgl. Abschnitt 5.2.1) zudem einen einstellungsbezogenen Organisationsstolz aufweisen, werden danach streben, das Unternehmen weiter voran zu bringen und sich für dessen Ziele zu engagieren. Im Kundenkontakt kann dieses Engagement der Mitarbeiter daher vor allem für die aus Unternehmenssicht relevante Kundenorientierung (vgl. Absatz 2.2.2) der Mitarbeiter beitragen und durch ein gesteigertes Commitment to Customer Service zum Ausdruck kommen.

5.2.2.5 Bewertungsgetriebene Verhaltensweisen der Mitarbeiter

Die bewertungsgetriebenen Verhaltensweisen werden gemäß dem Modell der AET durch die Einstellungen der Mitarbeiter und demnach auch durch den einstellungsbezogenen Organisationsstolz beeinflusst (vgl. Abschnitt 5.1.2). Die Emotionen der Mitarbeiter haben zudem über ihre Einflussnahme auf die Einstellung eine indirekte Auswirkung auf diese Verhaltensweisen. In der gängigen Literatur werden das absichtliche Fehlen am Arbeitsplatz sowie das Fluktuationsverhalten der Mitarbeiter als wesentliche bewertungsgetriebene Verhaltensweisen angeführt (Fisher, 2002a, S. 4; Wegge, van Dick, u. a., 2006, S. 239; Weiss & Cropanzano, 1996, S. 53).

Basierend auf den Erkenntnissen verschiedener Wissenschaftler (Hom, Caranikas-Walker, Prussia, & Griffeth, 1992; Mobley, 1977) beschreibt Fisher (2002b) das Fluktuationsverhalten als „carefully considered multistep decision culminating in an intention to quit“ (S. 5). Das Verhalten, die Organisation zu verlassen, ist demnach als Ergebnis einer mit Vorsicht und Rationalität getroffenen Entscheidung anzusehen. Die Komplexität, die dieser Entscheidung zugrunde liegt, kann auf die Tatsache zurückgeführt werden, dass das Verlassen der Organisation oftmals mit extremen Implikationen verbunden ist (Fisher, 2002a). So kann das selbst initiierte Ausscheiden aus dem Unternehmen mit erheblichen Kosten und einer hohen Unsicherheit für den Mitarbeiter verbunden sein. Das Fluktuationsverhalten ist daher weniger affektiv getrieben. Zwar können starke negative Emotionen, wie bspw. Wut, Angst oder Empörung, die Entschei-

dung das Unternehmen zu verlassen, beeinflussen¹⁸. Allerdings haben diverse Wissenschaftler nachgewiesen, dass negative Emotionen das Fluktuationsverhalten der Mitarbeiter vor allem indirekt über ihre Auswirkungen auf die Mitarbeiterzufriedenheit und somit über ihren Einfluss auf die Einstellung der Mitarbeiter beeinflussen (z.B. Fisher, 2002a; Grandey u. a., 2002).

Eine von Unternehmensseite aus ungewollte, hohe Fluktuation zählt für viele Unternehmen zu den brisantesten Themen (Richer, Blanchard, & Vallerand, 2002). Vor allem im Kundenkontakt weisen Mitarbeiter ein hohes Fluktuationsverhalten auf (Batt, Doellgast, & Kwon, 2004; Bordoloi, 2004; Henkoff & Sample, 1994; Wildes, 2007). Die Gründe dafür können vor allem auf die rollenspezifischen Merkmale dieser Mitarbeiter und den damit verbundenen Rollenkonflikten zurückgeführt werden (vgl. Abschnitt 2.1.2; Singh, 2000). Für Unternehmen ist die Fluktuation der Mitarbeiter im Kundenkontakt grundsätzlich mit hohen finanziellen und zeitlichen Ressourcen, die im Rahmen der Personalakquisition und der Einarbeitung neuer Mitarbeiter benötigt werden, verbunden (Alexandrov u. a., 2007, S. 357). Die Zeit, in der ein adäquater Ersatz für die ausgeschiedenen Mitarbeiter gesucht wird, führt bei den zurückgebliebenen Mitarbeitern oftmals zu enormen Stress, da sie die angefallenen Arbeiten zusätzlich zu ihrer eigenen Arbeit erledigen müssen (Hacker, 2003, S. 16). Demnach kann angenommen werden, dass sich der einstellungsbezogene Organisationsstolz gemäß der Wirkbeziehungen der AET negativ auf das Fluktuationsverhalten der Mitarbeiter im Kundenkontakt auswirkt und somit positiv zu der aus Unternehmenssicht notwendigen Mitarbeiterbindung (vgl. Absatz 2.2.2) beitragen kann.

5.3 Untersuchungsmodell, Hypothesensystem und Operationalisierung der Konstrukte

Im Anschluss an die Beantwortung der zweiten Forschungsfrage sollen nun die Auswirkungen von der Corporate Social Responsibility auf den emotionalen und einstellungsbezogenen Organisationsstolz hin zu positiven Verhaltensweisen von Mitarbeitern im Kundenkontakt empirisch untersucht werden. Dafür muss in einem ersten Schritt die Zielsetzung einer entsprechenden Studie formuliert werden. In einem weiteren Schritt sind die wissenschaftlich begründeten Zusammenhänge abzubilden, um die entsprechenden Kausalitäten aufzuzeigen. Dafür wird in Abschnitt 5.3.1 zunächst ein statisches Untersuchungsmodell basierend auf dem theoretisch-konzeptionellen Wirkmodell (vgl. Kapitel 5.2) abgeleitet. Als nächstes erfolgt in Abschnitt 5.3.2 die Entwicklung eines dynamischen Untersuchungsmodells. Dieses Modell soll als theoretische Basis für eine mehrfache empirische Überprüfung der Wirkkette dienen. Im Anschluss hieran werden

¹⁸ In einigen Fällen kann das Verlassen des Unternehmens auch die Folge einer unmittelbaren Resignation sein und damit als eher spontanes und impulsives Verhalten gewertet werden (Lee & Mitchell, 1994).

die Hypothesen in Abschnitt 5.3.3 aufgestellt, bevor in Abschnitt 5.3.4 die Identifizierung und Formulierung der Items zur Messung der Konstrukte erfolgt. Bei der empirischen Überprüfung geht es folglich um die Beantwortung der dritten Forschungsfrage (*Lassen sich die aus dem Untersuchungsmodell abgeleiteten Hypothesen auch empirisch nachweisen?*) dieser Arbeit.

5.3.1 Statisches Untersuchungsmodell der Arbeit

Mitarbeiter empfinden keinen emotionalen Organisationsstolz auf alltägliche Durchschnittsleistungen ihrer Organisation, da diese in der Regel nicht als besondere Erfolge wahrgenommen werden. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit ist es daher besonders interessant zu untersuchen, ob CSR-Erfolgseignisse den emotionalen Organisationsstolz beeinflussen und welche Wirkeffekte auf den einstellungsbezogenen Organisationsstolz sowie die Verhaltensweisen von Mitarbeitern im Kundenkontakt zu erwarten sind. Es gilt daher, das auf Basis der AET in Abschnitt 5.2.1 entwickelte Modell nun empirisch zu überprüfen (Kuß & Eisend, 2010, S. 18 f.). Dafür werden in diesem Abschnitt die zentralen Komponenten des Untersuchungsmodells determiniert. Eine entsprechende Übersicht liefert Abbildung 16.

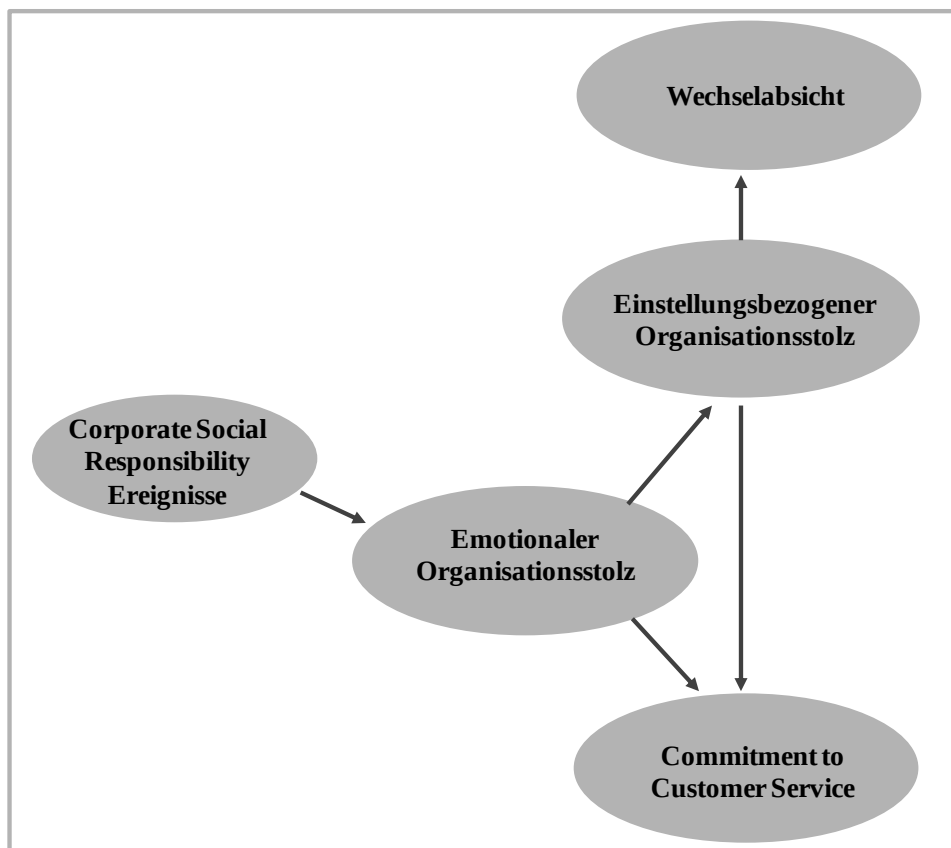


Abbildung 16: Statisches Untersuchungsmodell der Arbeit

Zunächst soll darauf hingewiesen werden, dass die Ausgangskomponente des theoretisch-konzeptionellen Wirkmodells, die CSR als stolzbezogene Determinante der Organisation, in der folgenden Betrachtung nicht weiter explizit erfasst wird.

Diese Vorgehensweise wird gewählt, um den Forderungen von Weiss und Cropanzano (1996) verstärkt Rechnung zu tragen:

Affective Events Theory directs attention away from features of the environment and *towards events as proximal causes of affective reactions*. Things happen to people in work settings and people often react emotionally to these events. These affective experiences have a direct influence on behaviors and attitudes [...]. We are not diminishing the relevance of features but we are tentatively suggesting that environmental features influence affect primarily by making affective events (or the recall of imagination of affective events) more or less likely. (S. 11)

Somit soll durch das vorliegende Untersuchungsmodell die Bedeutung der durch die CSR-Aktivitäten eines Unternehmens ausgelösten Ereignisse hervorgehoben werden.

Auch wenn der derzeitige Forschungsstand noch als rudimentär bezeichnet werden kann, so haben erste Studien den positiven Einfluss der CSR-Ereignisse in Bezug auf Mitarbeiter im Kundenkontakt nachgewiesen (Korschun, Bhattacharya, & Sen, 2009) und damit auf das Potenzial dieser Ereignisse aufmerksam gemacht. Die Komponente der Persönlichkeitsdispositionen wurde zudem aus der weiteren Betrachtung entfernt. Diese Entscheidung basiert auf forschungsökonomischen Gründen, da das Abfragen des sehr umfangreichen PANAS (vgl. Anhang 2) voraussichtlich zu erheblichen Reaktanzen bei den Studienteilnehmern geführt hätte.

Somit stellt der emotionale Organisationsstolz nach den CSR-Ereignissen die nächste Komponente des Untersuchungsmodells dar. Es besteht zum einen ein direkter Wirkeffekt des emotionalen Organisationsstolzes auf den einstellungsbezogenen Organisationsstolz sowie auf das Commitment to Customer Service (CCS) als affektiv getriebene Verhaltensweise der Mitarbeiter im Kundenkontakt (siehe ähnlich Weiss & Cropanzano, 1996). Das Konstrukt des CCS stellt normalerweise ein eher einstellungsbezogenes Konstrukt dar (Peccei & Rosenthal, 1997). Allerdings wurde durch Peccei und Rosenthal (1997) eine verhaltensnahe Operationalisierung des Konstrukts gewählt (Coenen, 2008b), die nicht nur darauf abzielt, die positive Haltung von Mitarbeitern gegenüber ihren Kunden zu erfassen, sondern zudem Aussagen über die zweckmäßigen Verhaltensweisen der Mitarbeiter im Kundenkontakt zu generieren (Peccei & Rosenthal, 1997, S. 69). Da im Rahmen des Untersuchungsmodells die Auswirkungen auf möglichst verhaltensnahe Konstrukte im Sinne der in Abschnitt 2.2.2 thematisierten Kundenorientierung, als wesentliche Voraussetzung im Kundenkontakt für den Unternehmenserfolg, untersucht werden sollen, eignet sich das Konstrukt CCS in besonderer Weise.

Es wird zudem angenommen, dass der einstellungsbezogene Organisationsstolz aufgrund des zusätzlich integrierten Wirkeffekts (vgl. Abschnitt 5.2.1) zu einem Auswirkung auf das affektiv getriebene CCS hat. Zum anderen wird der einstellungsbezogene Organisationsstolz als wesentlicher Einflussfaktor auf das Fluktuationsverhalten im Sinne der bewertungsgetriebenen Verhaltensweise der Mitarbeiter im Kundenkontakt angesehen. Wie in Absatz 5.2.2.5 bereits erläutert, ist das Fluktuationsverhalten und damit das selbst initiierte Verlassen des Unternehmens vor allem im Kundenkontakt mit diversen Negativfolgen verbunden und stellt eine maßgebliche Gefährdung für die langfristige Kundenbindung dar (Alexandrov u. a., 2007; Bendapudi & Leone, 2002; Berry, 1995; Bruhn & Stauss, 2006). Im schlimmsten Fall kann das Ausscheiden des Mitarbeiters bewirken, dass die Kunden ebenfalls das Unternehmen wechseln. So schätzt American Express, dass ca. 30 % der Kunden eines Finanzberaters das Unternehmen ebenfalls verlassen würden, sollte sich dieser entscheiden, aus dem Unternehmen auszuscheiden (Tax & Brown, 1998, S. 76). Ist es für Kunden aufgrund von vertraglichen Bestimmungen oder wegen zu hohen Wechselkosten nicht möglich, das Unternehmen als Folge des Ausscheidens eines Mitarbeiters im Kundenkontakt zu verlassen, so kann dies dennoch bewirken, dass die Kunden zum einen das Verhältnis zum Unternehmen überdenken und damit für einen weiteren Ausbau bzw. eine Festigung dieser Beziehung weniger zugänglich sind (Duboff & Heaton, 1999) und sich zum anderen über die Zeit hinweg an konkurrierende Unternehmen wenden (Bendapudi & Leone, 2002, S. 83).

Nicht nur das Ausscheiden eines Mitarbeiters im Kundenkontakt aus dem Unternehmen, im Sinne einer Verhaltensweise, ist mit Negativfolgen für die langfristige Kundenbindung verbunden. Bereits die Absicht, das Unternehmen zu verlassen, also die Wechselabsicht eines Mitarbeiters (Lyons, 1971), kann zu einer kritischen Verschlechterung der Kundenbeziehung beitragen. Wechselabsicht, als eine Form der Verhaltensabsicht (vgl. Absatz 3.2.1.1), kann gemäß Mobley u. a. (1978) generell beschrieben werden als:

A conscious and deliberate willfulness to leave the organization. It is often measured with reference to a specific interval (e.g., within the next 6 months), and has been described as the last in a sequence of withdrawal cognitions, a set to which thinking of quitting and intent to search for alternative employment also belong. (S. 262)

Mitarbeiter, die sich durch eine hohe Wechselabsicht auszeichnen, weisen einen deutlich schlechteren Service gegenüber den Kunden auf (Tax & Brown, 1998). Je kritischer und distanzierter sich die Mitarbeiter in Bezug auf ihr Unternehmen verhalten, desto schwieriger wird es Kunden gelingen, Vertrauen für die Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens zu entwickeln (Felfe, 2008, S. 13). Es konnte bereits mehrfach nachgewiesen werden, dass ein sehr starker Zusammenhang zwischen der Wechselabsicht und dem tatsächlichen Fluktuationsverhalten von Mitarbeitern besteht (Kammeyer-

Mueller, Wanberg, Glomb, & Ahlburg, 2005; Tett & Meyer, 1993)¹⁹. Somit ist für Unternehmen die Fragestellung relevant, wie eine Reduzierung der Wechselabsicht bei Mitarbeitern im Kundenkontakt verhindert und damit ein Ausscheiden aus dem Unternehmen unterbunden werden kann, damit sich letztlich die notwendige Mitarbeiterbindung (vgl. Abschnitt 2.2.2) erhöht. Daher soll in der vorliegenden Arbeit die Wechselabsicht der Mitarbeiter im Kundenkontakt als bewertungsgetriebene Verhaltensweise herangezogen werden.

Schließlich sei noch angemerkt, dass der emotionale Organisationsstolz über seine Wirkung auf den einstellungsbezogenen Organisationsstolz auch einen indirekten Effekt auf die Wechselabsicht der Mitarbeiter im Kundenkontakt ausübt.

5.3.2 Dynamisches Untersuchungsmodell der Arbeit

Da vermutet wird, dass sich Emotionen, als affektive Reaktionen, über die Zeit hinweg verändern (vgl. Abschnitt 5.1.2) und bisher keine empirischen Erkenntnisse über den emotionalen Organisationsstolz im Zeitverlauf gewonnen wurden, soll im Rahmen der empirischen Überprüfung der Empfehlung von Weiss und Cropanzano (1996, S. 11) gefolgt und ein longitudinales Studiendesign verwendet werden.

Gemäß Menard (2002):

Longitudinal research is research in which data are collected for each item or variable for two or more distinctive time periods; the subjects or cases analyzed are the same or at least comparable from one period to the next; and the analysis involves some comparison of data between or among periods.(S. 2)

Mit Hilfe einer Längsschnittanalyse kann demnach nicht nur die Wirkkette ausgehend von den Ereignissen der Corporate Social Responsibility auf den emotionalen und einstellungsbezogenen Organisationsstolz bis hin zu den positiven Effekten für das Unternehmen zu verschiedenen Zeitpunkten erhoben werden. Es kann darüber hinaus herausgefunden werden, welche Effekte sich im Zeitverlauf durch aggregierte Erfahrungen des emotionalen Organisationsstolzes auf den einstellungsbezogenen Organisationsstolz sowie die Verhaltensweisen der Mitarbeiter im Kundenkontakt ergeben.

Die empirische Überprüfung des Untersuchungsmodells soll im Rahmen dieser Arbeit anhand eines Zwei-Phasen-Modells erfolgen und den noch geringen Forschungsstand zu den Wirkbeziehungen der AET im Zeitverlauf (siehe als Ausnahmen Fisher, 2002; Fuller u. a., 2003; Grandey u. a., 2002; Ilies & Judge, 2002; Ng & Sorensen, 2009; Weiss

¹⁹ Grundsätzlich lassen sich anhand von Verhaltensabsichten konkrete Verhaltensweisen vorhersagen, da die Absichten „nahe“ am Verhalten liegen (Kroeber-Riel & Weinberg, 2003, S. 176). Gemäß Belk (1985) stellen Verhaltensabsichten zudem die besten Indikatoren für Verhaltensweisen dar. Auch Fishbein und Ajzen (1975) stellen fest: “in order to predict whether an individual will act in a certain way, the simplest and probably most efficient approach is to ask that person whether he/she intends to do so” (zitiert nach Wong & Sheth, 1985, S. 378).

u. a., 1999) erweitern. Da eine Überprüfung des Modells zu zwei Zeitpunkten (T1 und T2) erfolgen soll, ergibt sich im Rahmen der vorliegenden Arbeit ein dynamisches Untersuchungsmodell.

Wie aus Abbildung 17 ersichtlich ist, sollen in dem dynamischen Zwei-Phasen-Modell nicht nur die Wirkbeziehungen des theoretisch-konzeptionellen Wirkmodells zu jedem der beiden Zeitpunkte untersucht werden.

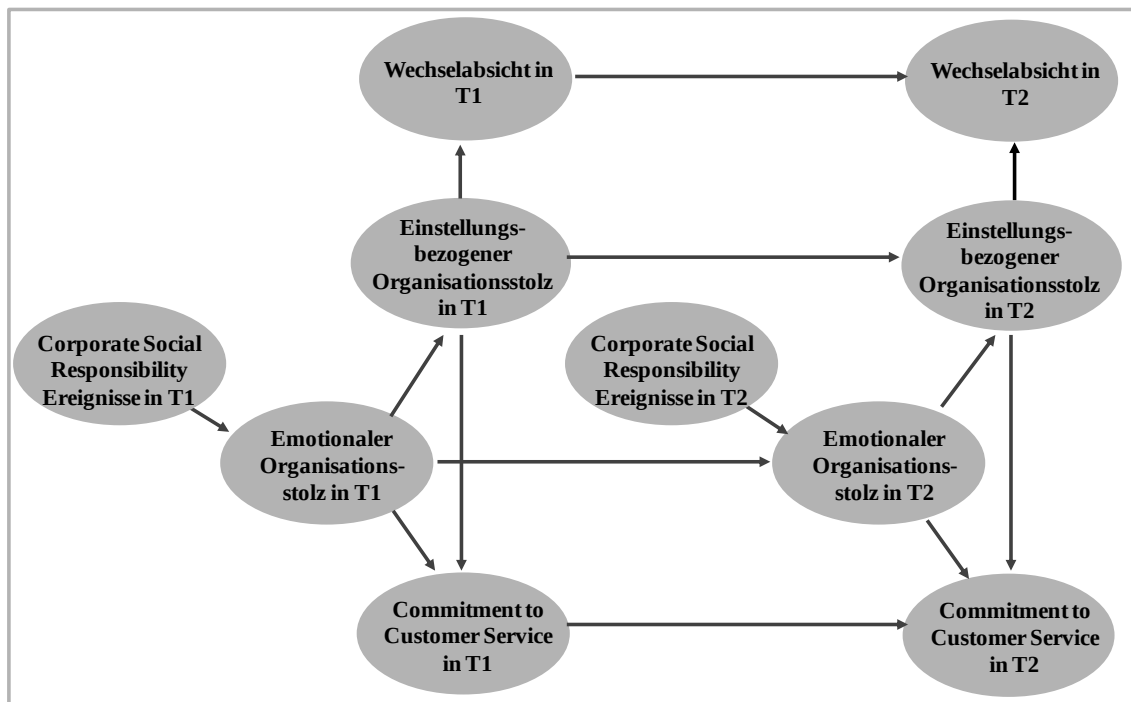


Abbildung 17: Dynamisches Untersuchungsmodell der Arbeit

Es wird darüber hinaus angenommen, dass sich die psychologischen Konstrukte des Modells (emotionaler Organisationsstolz, einstellungsbezogener Organisationsstolz, Commitment to Customer Service und Wechselabsicht) zum zweiten Zeitpunkt der Befragung nicht völlig neu konstruieren, sondern dass diese zudem durch ihre entsprechenden Konstrukte in T1 beeinflusst werden. Es wird demnach angenommen, dass so genannte intertemporale Wirkbeziehungen (siehe ähnlich Kim & Malhotra, 2005, S. 744) zwischen denselben Konstrukten bestehen. Diese Wirkbeziehungen basieren auf den in Absatz 3.2.1.1 dargestellten Theorien zur Stabilität von Einstellungen im Zeitverlauf. Ausgehend von der Adaptionsniveau-Theorie (Helson, 1948, 1964) wird angenommen, dass sich Mitarbeiter bei der Aufrechterhaltung bzw. Änderung ihres einstellungsbezogenen Organisationsstolzes und ihrer Verhaltensweisen zum Zeitpunkt T2 auch auf die erlebten Erfahrungen und Verhaltensweisen zum Zeitpunkt T1 stützen. Demnach ist davon auszugehen, dass der einstellungsbezogene Organisationsstolz so-

wie die affektiven und bewertungsgetriebenen Verhaltensweisen zum Zeitpunkt T2 nicht nur durch die im statischen Untersuchungsmodell beschriebenen Wirkbeziehungen beeinflusst werden, sondern dass sie zudem in Relation zu ihren entsprechenden Konstrukten zum Zeitpunkt T1 anzusehen sind und daher auch durch diese bedingt werden. In Anlehnung an die Ausführungen zur Konsistenztheorie (vgl. Absatz 3.2.1.1; Festinger, 1957) kann ebenfalls angenommen werden, dass Mitarbeiter, die sich zum Zeitpunkt T1 durch einen einstellungsbezogenen Organisationsstolz auszeichnen, grundsätzlich danach streben, die Konsistenz dieser Einstellung aufrechtzuerhalten. Da dieses Gleichgewicht voraussetzt, dass der emotionale Organisationsstolz und die mit dem einstellungsbezogenen Organisationsstolz einhergehenden Verhaltensweisen aufrechterhalten bleiben und nicht im Widerspruch zueinander stehen, kann unterstellt werden, dass Mitarbeiter zum Zeitpunkt T2 ebenfalls offen für positive Erfahrungen des emotionalen Organisationsstolzes sind und zudem jene Verhaltensweisen aufweisen, die zur Konsistenz des einstellungsbezogenen Organisationsstolzes beitragen.

5.3.3 Formulierung der Hypothesen

Basierend auf dem in 5.3.2 dargestellten Untersuchungsmodell (vgl. Abbildung 17) werden im Folgenden die Hypothesen zu den Wirkzusammenhängen zwischen den CSR-Ereignissen, dem emotionalen und einstellungsbezogenen Organisationsstolz, dem Commitment to Customer Service und der Wechselabsicht für jeden der beiden Erhebungszeitpunkte formuliert (vgl. Abbildung 18).

Gemäß den Wirkbeziehungen der AET wird angenommen, dass bestimmte positive Ereignisse das Hervorrufen positiver Emotionen bewirken (Wegge & van Dick, 2006, S. 20; Weiss & Cropanzano, 1996, S. 11). Im Rahmen dieser Arbeit wurden CSR-Ereignisse als wesentliche Leistungsereignisse der Organisation identifiziert (vgl. Absatz 5.2.2.2), die somit mögliche Auslöser des emotionalen Organisationsstolzes bei Mitarbeitern im Kundenkontakt darstellen. Dementsprechend wird angenommen:

- **H1a:** Je ausgeprägter die CSR-Ereignisse in T1 sind, desto stärker ist das Empfinden des emotionalen Organisationsstolzes in T1.
- **H1b:** Je ausgeprägter die CSR-Ereignisse in T2 sind, desto stärker ist das Empfinden des emotionalen Organisationsstolzes in T2.

Die AET geht generell davon aus, dass Emotionen zu direkten Auswirkungen auf Einstellungen der Mitarbeiter und zu direkten Wirkeffekten auf die affektiv getriebenen Verhaltensweisen der Mitarbeiter haben. Demnach kann angenommen werden, dass das Empfinden des emotionalen Organisationsstolzes von Mitarbeitern im Kundenkontakt seinerseits Auswirkungen auf den einstellungsbezogenen Organisationsstolz sowie die affektiv getriebene Verhaltenweise Commitment to Customer Service hat (Gouthier & Rhein, 2011, S. 643). Daraus folgert:

- **H2a:** Je stärker das Empfinden des emotionalen Organisationsstolzes in T1 ist, desto stärker ist der einstellungsbezogene Organisationsstolz in T1.
- **H2b:** Je stärker das Empfinden des emotionalen Organisationsstolzes in T2 ist, desto stärker ist der einstellungsbezogene Organisationsstolz in T2.
- **H3a:** Je stärker das Empfinden des emotionalen Organisationsstolzes in T1 ist, desto höher ist das Commitment to Customer Service in T1.
- **H3b:** Je stärker das Empfinden des emotionalen Organisationsstolzes in T2 ist, desto höher ist das Commitment to Customer Service in T2.

Im ursprünglichen Modell der AET wird ein direkter Wirkeffekt der Einstellung der Mitarbeiter auf bewertungsgetriebene Verhaltensweisen angenommen. Zudem beeinflusst die MitarbeiterEinstellung die bewertungsgetriebenen Verhaltensintentionen, die in einer entsprechenden Verhaltensweise resultieren können (Ajzen, 2001, S. 42; Trommsdorff, 2009, S. 151). Demnach lässt sich eine entsprechende negative Wirkung des einstellungsbezogenen Organisationsstolzes von Mitarbeitern im Kundenkontakt auf die bewertungsgetriebene Verhaltensintention Wechselabsicht unterstellen. Die daraus resultierenden Hypothesen für beide Erhebungszeitpunkte lauten:

- **H4a:** Je stärker der einstellungsbezogene Organisationsstolz in T1 ist, desto geringer ist die Wechselabsicht in T1.
- **H4b:** Je stärker der einstellungsbezogene Organisationsstolz in T2 ist, desto geringer ist die Wechselabsicht in T2.

Gemäß der im theoretisch-konzeptionellen Wirkmodell neu aufgenommenen Wirkbeziehung (vgl. Abschnitt 5.2.1) zwischen der Einstellung und den affektiv getriebenen Verhaltensweisen, soll im Rahmen dieser Arbeit eine Wirkbeziehung zwischen dem einstellungsbezogenen Organisationsstolz und der affektiv getriebenen Verhaltensweise Commitment to Customer Service angenommen werden:

- **H5a:** Je stärker der einstellungsbezogene Organisationsstolz in T1 ist, desto höher ist das Commitment to Customer Service in T1.
- **H5b:** Je stärker der einstellungsbezogene Organisationsstolz in T2 ist, desto höher ist das Commitment to Customer Service in T2.

Da gemäß der Adaptioneniveautheorie und der Konsistenztheorie intertemporale Wirkbeziehungen zwischen den psychologischen Konstrukten im Zeitverlauf bestehen (vgl. Absatz 3.2.2.1 Bowling, Beehr, Wagner, & Libkuman, 2005; Kim & Malhotra, 2005; Mittal, Kumar, & Tsiros, 1999), lassen sich die folgenden Hypothesen für den Zusammenhang der entsprechenden Konstrukte im Zeitverlauf herleiten:

- **H6:** Je stärker das Empfinden des emotionalen Organisationsstolzes in T1 ist, desto stärker ist das Empfinden des emotionalen Organisationsstolzes in T2.

- **H7:** Je stärker der einstellungsbezogene Organisationsstolz in T1 ist, desto stärker ist der einstellungsbezogene Organisationsstolz in T2.
- **H8:** Je stärker das Commitment to Customer Service in T1 ist, desto stärker ist das Commitment to Customer Service in T2.
- **H9:** Je geringer die Wechselabsicht in T1 ist, desto geringer ist die Wechselabsicht in T2.

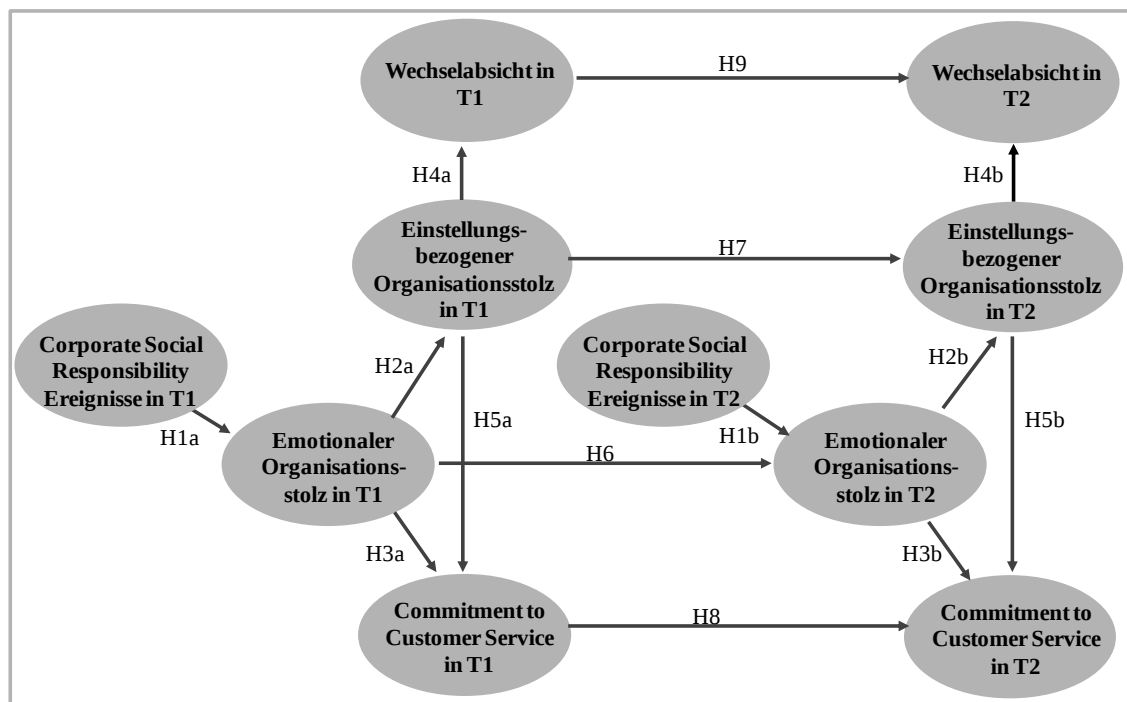


Abbildung 18: Untersuchungsmodell mit Hypothesen

5.3.4 Identifikation und Formulierung der Items zur Messung der Konstrukte

Für die Überprüfung der zuvor formulierten Hypothesen müssen die im Untersuchungsmodell enthaltenen Konstrukte gemessen werden. Dabei ergibt sich in der vorliegenden Arbeit die Herausforderung, dass die zu untersuchenden Konstrukte keine direkt beobachtbaren Größen darstellen, die auch als latente Variablen bezeichnet werden. Da sich latente Variablen einer direkten Messung entziehen, müssen vorerst geeignete Messmodelle, bestehend aus beobachtbaren bzw. manifesten Variablen, definiert werden, mit Hilfe derer die Konstrukte empirisch greifbar gemacht werden können. Mittels dieser manifesten Variablen lassen sich sodann empirische Beobachtungswerte für die latenten Konstrukte generieren (Bagozzi & Fornell, 1982; Bagozzi & Phillips, 1982; Homburg & Giering, 1996, S. 6).

Die Gesamtheit der im Untersuchungsmodell enthaltenen Konstrukte wurde bereits im Rahmen von anderen empirischen Überprüfungen verwendet und überprüft. Daher wurden in dieser Arbeit anhand einer ausführlichen Literaturrecherche und -analyse bereits etablierte Operationalisierungen der einzelnen Konstrukte ausfindig gemacht. Grundsätzlich sei noch angemerkt, dass die anschließende Prüfung der Verwendbarkeit von identifizierten Operationalisierungsansätzen bedeuten kann, dass die Operationalisierungen aufgrund theoretischer Überlegungen für den jeweiligen Untersuchungsgegenstand ergänzt oder modifiziert werden können.

Für die Verwendung der aus angloamerikanischen Studien stammenden Operationalisierungen wurde folgende Vorgehensweise gewählt. In einem ersten Schritt wurden die Items von drei Wissenschaftlern unabhängig voneinander aus dem Englischen ins Deutsche übersetzt (Saab 2007, S. 130). Danach wurde eine Rückübersetzung unter Einbezug eines Native Speakers ins Englische durchgeführt, um die ursprüngliche Bedeutung der Items sicherzustellen. Abschließend wurde eine einheitliche Übersetzung der Items verabschiedet. Die folgenden Operationalisierungen der Konstrukte bilden die Grundlage für die empirische Studie dieser Arbeit.

5.3.4.1 Corporate Social Responsibility Ereignisse als Treiber des emotionalen Organisationsstolzes

Für die Messung der CSR-Ereignisse wurde auf den Operationalisierungsansatz der CSR von Walsh u. a. (2009) zurückgegriffen. Der CSR-Fragenkatalog ist Bestandteil der verkürzten Version der „Customer-Based Corporate Reputation Scale“. Diese Skala geht ebenfalls auf die Forschungsarbeiten von Walsh und Beatty (2007) zurück und hat sich zu einer renommierten Skala etabliert (Bearden, Netemeyer, & Haws, 2010, S. 394 f.). Die Autoren messen CSR als eine von fünf Dimensionen der Unternehmensreputation. Die Verwendung des verkürzten Fragenkatalogs, bestehend aus drei Items, eignet sich zum einen für die geplante Befragung von Mitarbeitern im Kundenkontakt, da die Mitarbeiter die internen Kunden eines Unternehmens darstellen (vgl. Abschnitt 2.1.3). Zum anderen werden durch die drei Indikatoren jene CSR-Ereignisse erfasst, die aus Mitarbeitersicht auf relevanten CSR-Aktivitäten fußen (vgl. die Ausführungen in Absatz 5.2.2.1 und Absatz 5.2.2.2). Dabei werden CSR-Ereignisse berücksichtigt, die sowohl für die Mitarbeiter im Rahmen ihrer Rolle als Anspruchssteller („CSR_Ereig_1“) als auch in ihrer Rolle als Begutachter („CSR_Ereig_2“; „CSR_Ereig_3“) von großer Bedeutung sind. Da es in der vorliegenden Arbeit um die Beantwortung der Frage geht, welche CSR Ereignisse bei den Mitarbeitern einen Treiber für die Empfindungen des emotionalen Organisationsstolzes darstellen, sei an dieser Stelle noch angemerkt, dass es für das Operationalisieren des Konstrukts CSR-Ereignisse im Rahmen dieser Arbeit von nachrangiger Bedeutung ist, ob das CSR-Erfolgseignis durch einen selbst wahrgenommenen Erfolg oder durch eine der beschriebenen Arten der Anerkennung (vgl. Absatz 5.2.2.2) eingetreten ist. Eine Übersicht über die Indikatoren des Konstrukts CSR-Ereignisse liefert Tabelle 8.

Konstrukt	Item	Itemformulierung
CSR-Ereignisse	CSR_Ereig_1	Mein Unternehmen ist immer wieder bemüht, neue Arbeitsstellen zu schaffen.
	CSR_Ereig_2	Ich erlebe es häufig, dass mein Unternehmen umweltbewusst handelt.
	CSR_Ereig_3	Für eine saubere Umwelt würde mein Unternehmen regelmäßig Gewinnminderungen akzeptieren.

Tabelle 8: Items zur Messung des Konstrukts „Corporate Social Responsibility Ereignisse“ (Quelle: Walsh u. a., 2009, S. 927)

5.3.4.2 Emotionaler Organisationsstolz als positive Mitarbeiteremotion

Wie bereits dargestellt wurde, handelt es sich bei Emotionen um innerpsychische Zustände, die auftreten können, ohne dass sie für die Außenwelt nachvollziehbar sind (vgl. Abschnitt 3.1.1; Pekrun, 1987). Daher kommt den Selbstbeurteilungsverfahren in der Emotionsmessung eine wichtige Rolle zu (Baumann, Kessler, & Linden, 2005)²⁰. Im Rahmen der Selbstbeurteilungsverfahren stellt die direkte Fragebogenmethode, neben anderen Verfahren²¹, heutzutage einen etablierten Standard zur Emotionsmessung dar. Vor dem Hintergrund der dritten Forschungsfrage (*Lassen sich die aus dem Untersuchungsmodell abgeleiteten Hypothesen auch empirisch nachweisen?*), Mitarbeiter im Kundenkontakt zu befragen, und die Ergebnisse kausalanalytisch zu analysieren, soll der emotionale Organisationsstolz als positive externe Attributionsemotion durch einen Fragebogen erhoben werden. Diese Vorgehensweise impliziert, dass eine Operationalisierung des emotionalen Organisationsstolzes parallel zu den anderen Konstrukten des Untersuchungsmodells, erfolgen muss.

In der Literatur kann bis heute nur auf einige wenige Operationalisierungsansätze des Empfindens des emotionalen Organisationsstolzes als positive externe Attributionsemotion (vgl. Absatz 3.1.2.2) zurückgegriffen werden. Einen Ansatz stellt die Operationalisierung von Gouthier und Rhein (2011, S. 649) dar. In ihrer Studie haben die Autoren vier Indikatoren zur Messung des emotionalen Organisationsstolzes, basierend auf Experteninterviews und qualitativen Befragungen von Mitarbeitern im Kundenkontakt, hergeleitet und empirisch überprüft. Für die Generierung der Items wurde zudem die Operationalisierung von Celsi und Gilly (2009, S. 528) herangezogen, in der die Autoren die affektiven Auswirkungen der Werbung eines Unternehmens auf den emotionalen Organisationsstolz der Mitarbeiter untersucht haben.

²⁰ Mit Hilfe physiologischer Verfahren können Emotionen über Veränderungen in bspw. Herzfrequenz, Blutdruck, Körpertemperatur oder auch Muskelaktivität erfasst werden. Zudem können Emotionen durch die Erfassung ihrer expressiven Komponente gemessen werden. Die Erfassung kann dabei u. a. anhand standardisierter Verhaltensbeobachtungen, offener Interviewtechniken oder durch die Kodierung der Mimik erfolgen (Baumann, Kessler, & Linden, 2005, S. 172 f.).

²¹ Weitere etablierte Verfahren der Selbstbeurteilung von Emotionen bilden die Skalen zur Erfassung der Einstellung zur emotionalen Expressivität, die differenziellen Emotionsskalen, die spezifischen Emotionsskalen und die Analogverfahren (Baumann, Kessler, & Linden, 2005, S. 184 f.).

Wie aus Tabelle 9 erkennbar ist, gehen Gouthier und Rhein (2011, S. 649) in ihrer Operationalisierung des Konstrukts auf die Tatsache ein, dass das Empfinden des emotionalen Organisationsstolzes generell mit den Empfindungen der positiven Emotionen Freude und Glück verbunden ist (vgl. Absatz 3.1.2.3; „Emo_Orgast_1“ und „Emo_Orgast_2“). Zudem kommt zum Ausdruck, dass die Leistung der Organisation im Zentrum der Betrachtung steht („Emo_Orgast_3“). Schließlich wird die Bedeutsamkeit der Zugehörigkeit zum Unternehmen (vgl. Absatz 3.1.2.2) als Voraussetzung für das Empfinden des emotionalen Organisationsstolzes erfasst („Emo_Orgast_4“). Da die Entstehung des emotionalen Organisationsstolzes auf bestimmte Ereignisse und damit auf konkrete Situationen zurückzuführen ist, wurde eine entsprechende Formulierung der Indikatoren gewählt, die ausdrückt, dass es sich in den Momenten des Empfindens dieser Emotion um bestimmte Augenblicke handelt.

Konstrukt	Item	Itemformulierung
Emotionaler Organisationsstolz	Emo_Orgast_1	In solchen Augenblicken bin ich glücklich, Mitarbeiter dieses Unternehmens zu sein.
	Emo_Orgast_2	In solchen Augenblicken empfinde ich ein Gefühl von Freude, ein Teil des Unternehmens zu sein.
	Emo_Orgast_3	In solchen Augenblicken bin ich stolz darauf, was das Unternehmen geleistet hat.
	Emo_Orgast_4	In solchen Augenblicken habe ich das Gefühl, dass das Unternehmen etwas Sinnvolles tut.

Tabelle 9: Items zur Messung des Konstrukts „emotionaler Organisationsstolz“ (Quelle: Gouthier & Rhein, 2011, S. 649)

5.3.4.3 Einstellungbezogener Organisationsstolz als positive MitarbeiterEinstellung

Das Konstrukt des einstellungsbezogenen Organisationsstolzes wurde in Absatz 3.2.2.2 bereits erörtert. Bis heute kann, ähnlich wie im Fall des emotionalen Organisationsstolzes, nur auf eine geringe Anzahl an Operationalisierungsansätzen zurückgegriffen werden²². Als Grundlage für die Operationalisierung des Konstrukts wurde der Operationalisierungsansatz der Stolzeinstellung durch Gouthier und Rhein (2011, S. 649) gewählt. Das Herleiten der drei Indikatoren zur Messung des einstellungsbezogenen Organisationsstolzes erfolgte ebenfalls durch Experteninterviews sowie eine qualitative Befragungen von Mitarbeitern im Kundenkontakt. Für die Operationalisierung der Items wurde darüber hinaus der Messansatz der Stolzeinstellung in Bezug auf die Arbeitsgruppe von Tyler und Blader (2002, S. 835) berücksichtigt.

²² Einige der wenigen Itemkataloge stellen die von Tyler und Blader (2002) sowie von Fulmer u. a. (2003) dar.

Wie aus Tabelle 10 hervorgeht, kann das erste Item von Gouthier und Rhein (2011) als Ausdruck für die vorausgesetzte Identifikation mit einer Organisation und der Integration dieser in das Selbstkonzept des Mitarbeiters gewertet werden („Einst_Orgast_1“). Für die Entstehung des einstellungsbezogenen Organisationsstolzes, als Ergebnis einer positiven Gesamtbewertung im Hinblick auf den Status der Organisation, müssen Mitarbeiter die Erfolge des Unternehmens als die eigenen empfinden („Einst_Orgast_2“). Das dritte Item greift auf, inwieweit die Mitarbeiter damit umgehen, dass andere Menschen aus ihrem Umfeld über die Zugehörigkeit zu ihrem Unternehmen wissen („Einst_Orgast_3“). Über die Inhalte und Formulierung der drei Items wurde, wie im Fall des emotionalen Organisationsstolzes, mit Experten aus Wissenschaft und Wirtschaft intensiv diskutiert. Diese wurden darauf als geeignet eingestuft.

Konstrukt	Item	Itemformulierung
Einstellungs- bezogener Organisationsstolz	Einst_Orgast_1	Ich bin stolz darauf, für mein Unternehmen zu arbeiten.
	Einst_Orgast_2	Ich bin stolz darauf, zum Erfolg meines Unternehmens beitragen zu können.
	Einst_Orgast_3	Ich bin stolz darauf, anderen erzählen zu können, für wen ich arbeite.

Tabelle 10: Items zur Messung des Konstrukts „einstellungsbezogener Organisationsstolz“ (Quelle: Gouthier & Rhein, 2011, S. 649)

5.3.4.4 Commitment to Customer Service als affektiv getriebene Verhaltensweise

Gemäß Peccei und Rosenthal (1997) kann das Commitment to Customer Service (CCS) definiert werden als „the relative propensity of an individual to engage in continuous improvement and to exert effort on the job for the benefit of customers“ (S. 69). Aus dieser Definition geht folglich hervor, dass zwei bestimmte Voraussetzungen für die Mitarbeiter im Kundenkontakt zur erfolgreichen Bedienung der Kunden notwendig sind. Erstens müssen Mitarbeiter im Kundenkontakt gewillt sein, eine kontinuierliche Verbesserung ihrer Leistungen anzustreben. Zweitens müssen die Mitarbeiter bereit sein, eigene Anstrengungen zu Gunsten der Kunden zu realisieren. Für die Operationalisierung des CCS soll im Rahmen dieser Arbeit auf den Itemkatalog von Peccei und Rosenthal (1997, S. 83) zurückgegriffen werden, da sich dieser durch seine vielfache Verwendung in verschiedenen Studien zu einer in der Forschung etablierten Skala entwickelt hat (Bell & Luddington, 2006; Bell, Mengüç, & Stefani, 2004; de Jong, de Ruyter, & Lemmink, 2001; Peccei & Rosenthal, 2001). Gemäß der Definition haben Peccei und Rosenthal (1997) die zuvor angesprochenen Voraussetzungen in insgesamt sechs Items abgebildet. Dabei dienen die ersten drei Items dazu, die Einbindung der Mitarbeiter in den kontinuierlichen Verbesserungsprozess darzustellen. Die letzten drei Items hingegen richten sich an die Voraussetzung der kundenbezogenen Anstrengungen durch die Mitarbeiter im Kundenkontakt. Im Rahmen dieser Arbeit wurde allerdings auf den zweiten

und dritten Indikator des Konstrukts („I have specific ideas about how to improve the service I give to customers“ und „I often make suggestions about how to improve customer service in my department“) verzichtet, da sich die Tätigkeiten vieler Mitarbeiter im Kundenkontakt durch streng festgelegte Handlungsvorschriften auszeichnen und die Innovationsmöglichkeiten damit limitiert sind (Wegge, Van Dick, Fisher, Wecking, & Moltzen, 2006, S. 63). Eine Übersicht über die verwendeten Items des Konstrukts CCS liefert Tabelle 11.

Konstrukt	Item	Itemformulierung
Commitment to Customer Service	CCS_1	Ich versuche stetig, die Servicequalität, die ich Kunden biete, zu verbessern.
	CCS_2	Ich strenge mich besonders stark an, um die Kunden zufriedenzustellen.
	CCS_3	Egal wie ich mich fühle, ich setze mich immer für meine Kunden ein.
	CCS_4	Ich scheue keine Mühen, um Kunden zu helfen.

Tabelle 11: Items zur Messung des Konstrukts „Commitment to Customer Service“ (Quelle: Peccei & Rosenthal, 1997, S. 83)

5.3.4.5 Wechselabsicht als bewertungsgetriebene Verhaltensintention

Für die Operationalisierung des Konstrukts Wechselabsicht wurde im Rahmen dieser Arbeit auf den Fragenkatalog von Walsh u. a. (1985, S. 46) zurückgegriffen. Gemäß diesem Operationalisierungsansatz wird die Wechselabsicht durch fünf Items gemessen. Im Rahmen dieser Arbeit wurde allerdings auf den fünften Indikator („I am thinking about contacting a recruiter about other job possibilities“) verzichtet, da nicht alle Mitarbeiter im Kundenkontakt üblicherweise Personalvermittler im Falle eines Arbeitsplatzwechsels kontaktieren. Tabelle 12 fasst die Variablen zur Messung dieses Konstrukts zusammen.

Konstrukt	Item	Itemformulierung
Wechselabsicht	Wechselab_1	Ich beginne, mich bei meinen Freunden und Bekannten nach anderen Arbeitsmöglichkeiten zu erkundigen.
	Wechselab_2	Ich denke darüber nach, meinen Job zu kündigen.
	Wechselab_3	Ich beabsichtige, mein Unternehmen innerhalb der kommenden sechs Monate zu verlassen.
	Wechselab_4	Ich höre mich um, ob in anderen Unternehmen gerade neue Mitarbeiter gesucht werden.

Tabelle 12: Items zur Messung des Konstrukts „Wechselabsicht“ (Quelle: Walsh u. a., 1985, S. 46)

6 Empirische Überprüfung des Untersuchungsmodells

Für die Überprüfung des theoretisch hergeleiteten Untersuchungsmodells sowie des daraus resultierenden Hypothesensystems wurde eine empirische Studie durchgeführt, die zur Analyse von Corporate Social Responsibility und Organisationsstolz als Treiber positiver Verhaltensweisen von Mitarbeitern im Kundenkontakt dient und die nun im sechsten Teil dieser Arbeit genauer dargestellt wird. Im Folgenden soll nun zunächst auf die Planung der empirischen Vorgehensweise (Kapitel 6.1) sowie auf die Realisierung der Studie (Kapitel 6.2) eingegangen werden. Anschließend sollen die Ergebnisse der Analyse aufgezeigt (Kapitel 6.3) und auf die Grenzen der empirischen Erhebung (Kapitel 6.4) hingewiesen werden.

6.1 Planung der empirischen Vorgehensweise

Die Planung einer empirischen Vorgehensweise sieht grundsätzlich fünf verschiedene Schritte vor (siehe Abbildung 19).

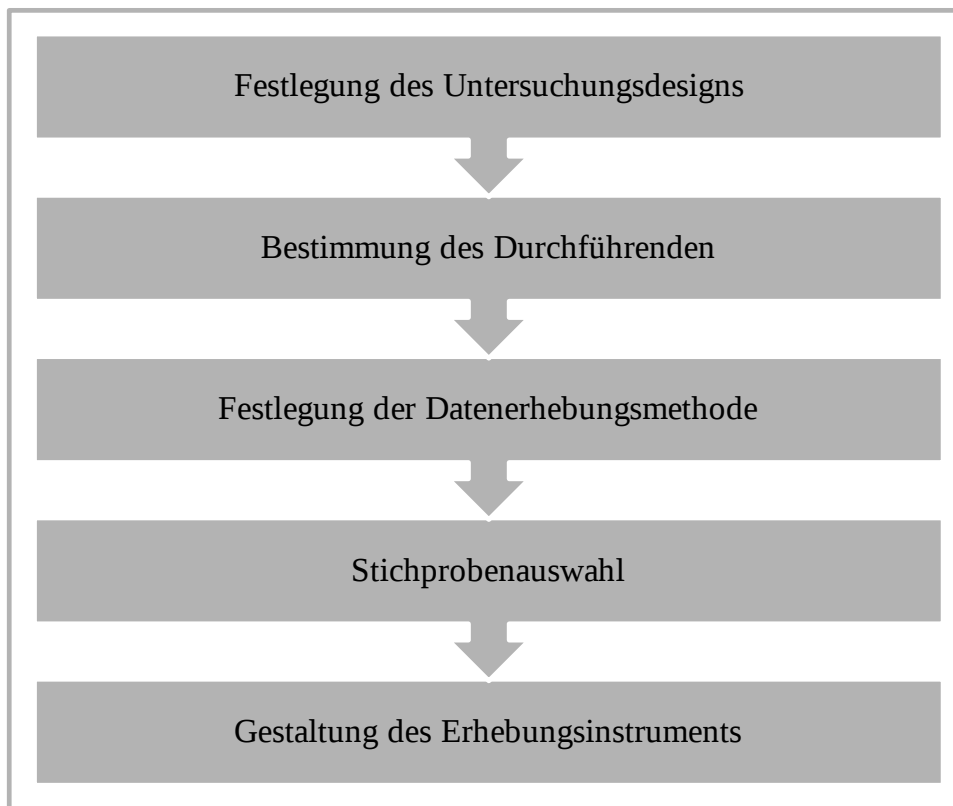


Abbildung 19: Schritte bei der empirischen Vorgehensweise (Quelle: in Anlehnung an Homburg & Krohmer, 2009, S. 243)

Zuerst muss definiert werden, welches Untersuchungsdesign zur Beantwortung der Forschungsfrage gewählt wird (Abschnitt 6.1.1). Im Anschluss daran gilt es festzulegen, durch wen die Studie durchgeführt bzw. durch wen die Daten der Befragung generiert werden sollen (Abschnitt 6.1.2). Die nächsten Schritte erfordern, dass die Datenerhebungsmethode identifiziert (Abschnitt 6.1.3) und eine Auswahl der zu befragenden Stichprobe getroffen wird (Abschnitt 6.1.4). Zum Schluss muss das Erhebungsinstrument festgelegt werden (Abschnitt 6.1.5).

6.1.1 Festlegung des Untersuchungsdesigns

Im Hinblick auf die Festlegung des Untersuchungsdesigns geht es um die Identifikation eines geeigneten Studientyps, mit Hilfe dessen die Beantwortung der Forschungsfragen erreicht werden soll. Gemäß Malhotra und Birks (2007, S. 69 f.) wird auf der obersten Ebene zwischen einem explorativen und konklusiven Untersuchungsdesign differenziert (siehe Tabelle 13). Eine explorative Untersuchung wird insbesondere dann angewendet, wenn noch kein tieferes Verständnis in Bezug auf den Untersuchungsgegenstand besteht und die derzeitigen Erkenntnisse als rudimentär eingeschätzt werden. Die explorative Vorgehensweise zielt demnach auf die Gewinnung neuer erster Erkenntnisse ab (Homburg & Krohmer, 2009, S. 250). Die benötigten Informationen sind nur teilweise definiert und die Prozesse zur Informationsgenerierung zeichnen sich durch eine hohe Flexibilität und Unstrukturiiertheit aus (Berekoven, Eckert, & Ellenrieder, 2009, S. 89). Die Informationen werden gewöhnlicherweise durch die Befragung kleiner und nicht repräsentativer Stichproben in Erfahrung gebracht. Die Erhebung eigener Daten erfolgt überwiegend anhand qualitativer Methoden, bei denen die Generierung und inhaltsanalytische Auswertung von neuen Erkenntnissen im Vordergrund steht. Mögliche Methoden eines explorativen Untersuchungsdesigns sind bspw. das Durchführen von Expertengesprächen oder unstrukturierte Beobachtungen (Malhotra & Birks, 2007, S. 71). Dem explorativen Studiendesign steht das konklusive Untersuchungsdesign gegenüber. Dieses kann im Hinblick auf die Auswertungsart wiederum in ein deskriptives und kausales Design unterteilt werden (Malhotra & Birks, 2007, S. 70). Das deskriptive Design zielt auf die genaue Erfassung und Beschreibung der zu erforschenden Sachverhalte bzw. Variablen ab. Dabei stellt die Häufigkeitsauswertung eine besondere Analysemethode dar (Berekoven u. a., 2009, S. 187 f.). Das kausale Design fokussiert hingegen auf die Analyse von spezifischen Hypothesen und auf die Untersuchung von Beziehungen. Demnach impliziert ein konklusives Vorgehen, dass im Gegensatz zum explorativen Untersuchungsdesign die benötigten Informationen zuvor klar definiert sind. Die Prozesse der Informationsgenerierung im konklusiven Untersuchungsdesign zeichnen sich zudem durch formale und strukturierte Prozesse aus. Für die Informationsgewinnung wird darüber hinaus auf möglichst repräsentative Stichproben zurückgegriffen (Malhotra & Birks, 2007, S. 72–73).

Bei einem konklusiven Vorgehen wird des Weiteren zwischen einem Querschnitt- und einem Längsschnittdesign unterschieden. Ein Querschnittdesign zeichnet sich dadurch aus, dass Daten von Objekten über ein oder mehrere Merkmale zu einem bestimmten Zeitpunkt erfasst werden (Malhotra & Birks, 2007, S. 74). Erfolgt die Erfassung derselben Objekte im Hinblick auf ihre Merkmale über einen bestimmten Zeitraum, so dass die Merkmale damit zu verschiedenen Zeitpunkten erhoben werden, wird von einer Zeitreihe an Beobachtungen oder auch einem Längsschnittdesign gesprochen (Fahrmeir, Künstler, Pigeot, & Tutz, 2007, S. 28; Malhotra & Birks, 2007, S. 76). Erst wenn Daten für mindestens zwei Zeitpunkte erhoben werden, kann folglich von einem Längsschnittdesign gesprochen werden (Menard, 2002, S. 2).

Zu den wesentlichen Eigenschaften von Querschnittsdesigns zählt, dass sie im Vergleich zu Längsschnittdesigns eher kostengünstig und weniger zeitaufwändig sind. Zudem ist die Generierung, Verwaltung und Analyse von Querschnittsdaten deutlich weniger komplex, als es der Fall bei Langzeitdaten ist. Eine wesentliche Restriktion von Querschnittsdaten kann allerdings darin gesehen werden, dass sie nur ein Abbild der realen Wirklichkeit zu einem bestimmten Zeitpunkt liefern. Zwar können somit Zusammenhänge beschrieben und aufgedeckt, allerdings keine prospektiven Informationen ermittelt werden (Malhotra & Birks, 2007, S. 77). Längsschnittdesigns zeichnen sich im Gegensatz zu Querschnittsdesigns durch spezielle Anwendungsmöglichkeiten aus. Gemäß Baltes und Nesselroade (1979, S. 23 f.) gestatten sie zum einen die Erfassung und Begründung von Zuständen und Verhaltensweisen. Zum anderen erlauben sie die Analyse von Zusammenhängen in Verhaltensänderungen. Aufgrund der Berücksichtigung der zeitlichen Komponente eignen sich Längsschnittdaten für die empirische Überprüfung kausaler Hypothesen. Mit Hilfe von Längsschnittuntersuchungen ist es demnach auch möglich, verzögerte kausale Wirkbeziehungen zu erfassen, also jene Wirkbeziehungen, bei denen Ursache und Wirkung nicht zum selben Zeitpunkt erfolgen (Menard, 2002, S. 15). Häufig werden im Rahmen von Längsschnittdesigns so genannte Panelstudien durchgeführt. Dabei werden Daten von einem Panel, also einer festen Stichprobe von Befragten, die sich bereit erklärt haben, Informationen zu verschiedenen Zeitpunkten zu liefern, generiert (Malhotra & Birks, 2007, S. 76).

Für die erfolgreiche Durchführung einer Panelstudie müssen grundlegende Anforderungen erfüllt werden. Demnach muss zu exakt gleichen, wiederkehrenden Zeitpunkten stets genau der gleiche Sachverhalt bei stets einer gleich bleibenden Stichprobe in immer der gleichen Weise erhoben werden (Günther, Vossebein, & Wildner, 2006, S. 3). Aus diesen Bedingungen heraus ergibt sich die zentrale Herausforderung von Panelstudien, nämlich die so genannte Panelmortalität, auf einem unkritischen Niveau zu halten. Die Panelmortalität, die auch als Panelsterben bezeichnet wird, beschreibt den Rückgang der Teilnehmerzahl pro Erhebungszeitpunkt bzw. Befragungswelle und stellt ein häufig auftretendes Problem bei der Durchführung von Panelstudien dar (Kaya, 2009, S. 62; Malhotra & Birks, 2007, S. 78). Dabei gilt es festzuhalten, dass bei der natürlichen

Panelmortalität sich die Stichprobe bspw. durch das Versterben von Panelteilnehmern verringert und daher auch nicht beeinflusst werden kann. Anders ist dies jedoch im Fall der nicht natürlichen Panelmortalität, denn sie steht in direktem Zusammenhang mit dem Vorgang der Befragung. Als wichtigster Grund für die nicht natürliche Panelmortalität kann die Interviewverweigerung der Panelteilnehmer, also die individuelle Entscheidung an keinen Wiederholungsbefragungen teilzunehmen, aufgeführt werden (Rendtel, 1995). Die Panelmortalität kann mit erheblichen negativen Konsequenzen verbunden sein. So kann der Rückgang der Teilnehmerzahl nicht nur eine Verzerrung der Ergebnisse bewirken, sondern im schlimmsten Fall das Abbrechen einer Panelstudie erzwingen, insbesondere, wenn die Ausgangsstichprobe verhältnismäßig klein ist (Hill & Willis, 2001, S. 416; Watson & Wooden, 2009, S. 157 f.).

Da in den vorangegangenen Kapiteln dieser Arbeit eine klare Definition der benötigten Informationen erfolgt ist, soll für die empirische Untersuchung im Rahmen dieser Arbeit ein konklusives Untersuchungsdesign gewählt werden. Zudem wird eine kausale Erforschung angestrebt, um somit die Überprüfung des zuvor entwickelten Hypothesensystems zu ermöglichen, welches auf dem zuvor generierten Untersuchungsmodell basiert (vgl. Abschnitt 5.3.2). Das kausale Untersuchungsdesign soll darüber hinaus durch deskriptive Angaben, wie bspw. die demografischen Eigenschaften der Stichprobe, ergänzt werden. Für die angestrebte Generierung von Längsschnittdaten soll die Methode der Panelstudien herangezogen werden, da sie das wiederholte Messen von zuvor erörterten Variablen und deren Beziehungen zueinander bei einer gleich bleibenden Anzahl derselben Adressaten darstellt (Günther u. a., 2006, S. 3) und somit die Überprüfung des dynamischen Untersuchungsmodells ermöglicht.

	Exploratives Untersuchungsdesign	Konklusives Untersuchungsdesign
Ziel	• Erzielung erster Ideen und Einblicke	• Überprüfung von Hypothesen und Untersuchung von Beziehungen
Eigenschaften	• Lose Vorstellung der benötigten Informationen • Prozesse sind flexibel und unstrukturiert • Kleine, nicht repräsentative Stichproben • Qualitative Auswertung von Primärdaten	• Klare Definition der benötigten Information • Prozesse sind formal und strukturiert • Große, möglichst repräsentative Stichproben • Deskriptive oder kausale Erforschung der Daten • Querschnitt- bzw. Längsschnittdesigns
Methoden	• Expertengespräche • Pilotgespräche • Sekundärdaten • Unstrukturierte Beobachtungen	• Umfragen • Sekundärdaten • Panelstudien • Strukturierte Beobachtungen • Experimente

Tabelle 13: Mögliche Arten von Untersuchungsdesigns (Quelle: Malhotra & Birks, 2007, S. 70)

6.1.2 Festlegung des Durchführenden

Um den Anforderungen der geplanten Zwei-Wellen-Befragung von Mitarbeitern im Kundenkontakt gerecht zu werden, wurde ein professioneller Panelbetreiber als Kooperationspartner gesucht. Demnach wurde gegen die Eigenerbringung der Daten und für die Vergabe eines Marktforschungsauftrages zur Durchführung der Befragungen entschieden (Aaker, Kumar, & Day, 2003; Berekoven u. a., 2009, S. 36). Das engagierte Marktforschungsunternehmen kann somit als Panelbetreiber charakterisiert werden, das über einen so genannten Probandenpool von freiwillig registrierten Personen verfügt, die sich bereit erklärt haben, multifunktional in Mehrthemenbefragungen eingebunden zu werden (Starsetzki, 2003, S. 51). Für die Auswahl des Panelbetreibers wurde darauf geachtet, dass es sich um ein erfahrenes Unternehmen handelt, das sich zudem durch eine Mitgliedschaft bei der European Society for Opinion and Market Research (ESOMAR) auszeichnet. Die Zugehörigkeit zu dieser Berufsorganisation auf internationaler Ebene setzt voraus, dass sich die Unternehmen im Rahmen ihrer Marktforschungstätigkeiten an die Richtlinien des Internationalen Kodex für die Markt- und Sozialforschung halten. So definiert der Kodex verbindliche Grundstandards für ethisches Verhalten, die sowohl vor dem Hintergrund des anwendbaren Rechts als auch im Falle strengerer Standards oder Regeln, die in bestimmten Märkten erforderlich sein können, gelten (ESOMAR, 2007, S. 20).

Der generelle Vorteil an der Kooperation mit einem professionellen Panelbetreiber liegt darin, dass Panelinstitute grundsätzlich das Ziel verfolgen, die Panelmortalität auf einem niedrigen Niveau zu halten. Durch verschiedene Maßnahmen werden die Mitglieder zur kontinuierlichen Mitarbeit motiviert (Günther u. a., 2006, S. 36), und damit schließlich hohe Rücklaufquoten erzielt. Durch eine regelmäßige Kontaktaufnahme zu den Panelteilnehmern, auch in den Zeiträumen zwischen den einzelnen Befragungswellen, kann bspw. eine Festigung der Teilnehmerbindung erzielt werden (Arndt, 2003, S. 277). Neben dieser interaktiven Motivation können die Panelteilnehmer zudem in materieller und/oder finanzieller Hinsicht durch so genannte Anreize motiviert werden (Homburg & Krohmer, 2009, S. 286). Diese Anreize werden üblicherweise für die Teilnahme an einer Befragung entrichtet, wobei der Wert dieser Anregungen einer Aufwandsentschädigung gleichkommt (Arndt, 2003, S. 277). Im Rahmen der Durchführung der Studie wurde zur Erhöhung der Attraktivität der Befragung ein kleiner finanzieller Anreiz pro Befragungswelle offeriert, wobei den Befragten für die Teilnahme an der letzten Befragungswelle ein höherer Betrag entrichtet wurde.

6.1.3 Festlegung der Datenerhebungsmethode

Im Rahmen der Festlegung der Datenerhebungsmethode ist in erster Linie zu bestimmen, ob Sekundär- oder Primärdaten herangezogen werden sollen. Sekundärdaten zeichnen sich dadurch aus, dass sie nicht im Zusammenhang mit dem entsprechenden Forschungsvorhaben gewonnen werden. Als Informationsquelle dienen somit existie-

rende Daten, die ursprünglich für einen anderen Zweck generiert wurden. Primärdaten hingegen werden gezielt für ein bestimmtes Forschungsvorhaben erhoben. Diese Arten von Daten sind somit auf einen konkreten Informationsbedarf zugeschnitten (Berekoven u. a., 2009, S. 39; Homburg & Krohmer, 2009, S. 253). Da in Bezug auf das Forschungsvorhaben der vorliegenden Arbeit bereits ersichtlich wurde, dass auf keine Sekundärdaten zurückgegriffen werden kann, sollen mit Hilfe des zuvor erwähnten Panelbetreibers Primärdaten von Mitarbeitern im Kundenkontakt generiert werden.

Zu den gängigen Methoden der Erhebung von Primärdaten zählen die Befragung sowie die Beobachtung (Homburg & Krohmer, 2009, S. 254). Die Beobachtung stellt die systematische Aufnahme von wahrnehmbaren Sachverhalten, Verhaltensweisen sowie Charakteristika bestimmter Individuen dar. Beobachtungen können durch die handelnden Personen selbst, durch unabhängige Personen oder durch den Einsatz bestimmter Geräte zu einem bestimmten Zeitpunkt und/oder über ein bestimmtes Zeitintervall hinweg erfolgen (Kepper, 2007, S. 203).

Die Befragung hingegen kommt einer Aufforderung zur Selbstbeschreibung gleich. Durch eine einseitig geleitete Kommunikation sollen reliable und valide Informationen über einen bestimmten Forschungsgegenstand in Erfahrung gebracht werden. Der Forschungsgegenstand muss nicht mit der befragten Person identisch sein, es kann sich auch um ein dem Befragten nahestehendes Objekt, wie bspw. die Organisation, oder um eine nahestehende Person handeln (Scholl, 2003, S. 22). Ein wesentlicher Vorteil der Befragungsmethode ist es, dass auch innere Zustände abgefragt werden können, die sich reinen Beobachtungen entziehen. Vor allem psychologische Konstrukte, wie Einstellungen, Emotionen, Verhaltensweisen und –absichten, eignen sich in besonderem Maße, mittels der Befragungsmethode erhoben zu werden (Malhotra & Birks, 2007, S. 265).

Da es bei der empirischen Studie der vorliegenden Arbeit um die Erfassung der subjektiven Wahrnehmungen der Mitarbeiter im Kundenkontakt von CSR-Ereignissen, dem emotionalen Organisationsstolz, dem einstellungsbezogenen Organisationsstolz, dem Commitment to Customer Service und der Wechselabsicht geht, die nur schwer direkt beobachtbar sind, stellt die Methode der Befragung das geeignetere Erhebungsinstrument für das Forschungsvorhaben dieser Arbeit dar.

Eine Befragung kann mündlich, schriftlich, telefonisch oder auch online (E-Mail-Umfrage oder WWW-Umfrage) durchgeführt werden (Homburg & Krohmer, 2009, S. 260 f.). Vor allem die Online-Befragung stellt eine bedeutende Befragungsmethode dar, da sie wesentliche Vorzüge von der mündlichen und schriftlichen Befragung miteinander verknüpft. Da keine Interviewerkosten entstehen, stellt diese Befragungsmethode eine vergleichsweise kostengünstige Methode dar. Zudem werden Interviewereffekte verhindert. Online-Befragungen ermöglichen die Kontaktierung einer relativ hohen Anzahl an Befragten und gewährleisten des Weiteren eine schnelle Generierung hoher Fallzahlen. Darüber hinaus ist diese Art der Befragung für die Befragten leicht von zu

Hause aus durchführbar (Berekoven u. a., 2009, S. 107; Homburg & Krohmer, 2009, S. 260).

Als ein wesentlicher Nachteil von Online-Befragungen wird das geringe Wissen über die Grundgesamtheit aufgeführt. Hinzu kommt, dass Online-Befragungen, vor allem im Vergleich zu mündlichen oder telefonischen Befragungen, nur sehr geringe Antwortquoten aufweisen. Als weiterer Nachteil der Online-Befragung wird die Selbstselektion der Teilnehmer im Internet genannt, da sie zu erheblichen Ergebnisverzerrungen führen kann. Aufgrund der Anonymität im Internet besteht zudem eine hohe Möglichkeit, unseriöse Antworten der Teilnehmer zu erhalten (Homburg & Krohmer, 2009, S. 260).

Aufgrund der aufgeführten Vorteile von Online-Befragungen wurde diese Befragungsmethode für das Forschungsvorhaben gewählt. Ein wesentlicher Grund für die Zusammenarbeit mit dem beauftragten Panelprovider war in diesem Zusammenhang die zentralen Nachteile von Online-Befragungen, wie die Problematik unseriöser Antworten und die geringe Antwortquote, zu reduzieren.²³

Da die empirische Untersuchung keine zeitpunktbezogene, sondern eine wiederholte Datenerhebung vorsieht, die im Rahmen dieser Arbeit mit Hilfe einer Panelstudie erreicht werden soll, erfolgt die Generierung der Daten im Rahmen einer Online-Panel-Befragung via E-Mail. Diese Art der Erhebung sieht demnach die mehrfache Befragung von Studienteilnehmern mittels eines Online-Fragebogens vor (Homburg & Krohmer, 2009, S. 281). Die Funktionsweise einer Online-Panel-Befragung via E-Mail beinhaltet, dass der Fragebogen zunächst auf einem Server abgelegt wird. Die Panelteilnehmer erhalten im Anschluss eine Einladung per E-Mail. Diese enthält neben den Informationen über das Befragungsthema, der Teilnahmefrist, die geschätzte Bearbeitungszeit sowie den eingesetzten Anreiz auch einen Link, durch den die Panelteilnehmer auf den Server gelangen, um den Fragebogen dann direkt online ausfüllen zu können (Göritz, 2003, S. 231 f.).

6.1.4 Stichprobenauswahl

Im Rahmen der generellen Planung einer empirischen Studie gilt es grundsätzlich zu klären, ob die Grundgesamtheit der Objekte befragt werden soll, auf die die Ergebnisse des Forschungsvorhabens zutreffen sollen, oder ob nur ein Teil dieser Grundgesamtheit in die Befragung involviert werden soll. Bei der Einbeziehung aller Objekte wird auch von einer Vollerhebung gesprochen. In der Praxis lassen sich Vollerhebungen, insbesondere bei großen Grundgesamtheiten, aufgrund hoher Kosten meistens nicht realisieren. Daher wird im Rahmen empirischer Untersuchungen üblicherweise auf eine Stichprobe der Grundgesamtheit zurückgegriffen und damit eine Teilerhebung realisiert. Im

²³ Auf eine detaillierte Übersicht über die Vor- und Nachteile der weiteren Befragungsmethoden soll an dieser Stelle verzichtet werden. Dafür wird auf die gängige Literatur hingewiesen (Homburg & Krohmer, 2009, S. 260; Raab, Unger, & Unger, 2009, S. 111–127)

Falle der Teilerhebung gilt es, eine entsprechende Stichprobenauswahl zu treffen, indem der Stichprobenumfang sowie das Verfahren zur Stichprobenauswahl bestimmt werden (Homburg & Krohmer, 2009, S. 285).

Bei der Grundgesamtheit des Forschungsvorhabens im Rahmen dieser Arbeit handelt es sich um alle Mitarbeiter im Kundenkontakt in Deutschland. Da es das Ausmaß der empirischen Überprüfung übersteigen würde, diese Grundgesamtheit zu befragen, wird im Rahmen dieser Arbeit eine Teilerhebung angestrebt.

Da keine Informationen über alle Mitarbeiter im Kundenkontakt in Deutschland vorlagen und auch keine Merkmale über die Panelteilnehmer bekannt waren, war es folglich auch nicht möglich, eine repräsentative Stichprobe zu generieren. Mit Hilfe verschiedener Maßnahmen wurde jedoch versucht, zumindest eine Näherung an die Repräsentativität der Stichprobe zu erzielen.

Aufgrund der nicht existierenden Informationen über alle Mitarbeiter im Kundenkontakt in Deutschland sollten in die empirische Studie Mitarbeiter im direkten Kundenkontakt aus allen Wirtschaftszweigen in Deutschland²⁴ integriert werden. Da sich die allgemeine Erwerbsbeteiligung von männlichen und weiblichen Mitarbeitern seit einigen Jahren kontinuierlich angleicht, im Jahr 2009 kamen auf 100 Erwerbstätige 46 Frauen (Statistisches Bundesamt, 2009), sollte durch das Marktforschungsunternehmen darüber hinaus sichergestellt werden, dass sich männliche und weibliche Teilnehmer etwa zu gleichen Anteilen an der Studie beteiligten. Für die Erzielung dieser Geschlechterverteilung wurde daher das so genannte Quotenverfahren angewendet, welches zu den nicht-zufallsgesteuerten Auswahlverfahren²⁵ von Stichproben zählt (Homburg & Krohmer, 2009, S. 292).

Damit ausschließlich Mitarbeiter im Kundenkontakt an der Studie teilnahmen, wurden zwei Filterfragen (siehe Malhotra & Birks, 2007, S. 378) an den Anfang der Studie gestellt, wobei die Nichterfüllung einer der beiden Kriterien die Teilnahme an der Befragung verhinderte. Durch die erste Filterfrage sollte sichergestellt werden, dass es sich bei den Teilnehmern um Mitarbeiter im direkten Kundenkontakt handelt. Die Teilnehmer wurden demnach aufgefordert anzugeben, ob sich ihre Arbeit durch mindestens eine der aufgeführten Arten des direkten Kundenkontakts gemäß Fließ (2003, S. 16; vgl. Abschnitt 2.1.1) auszeichnet. Des Weiteren sollte verhindert werden, dass es sich bei den Teilnehmern um Führungskräfte, also um Mitarbeiter, die Führungsverantwortung von Mitarbeitern im Kundenkontakt übernehmen, handelt. Dieses Filterkriterium wurde aus drei Gründen integriert. Zum einen werden gemäß Abschnitt 4.2.1 Führungsverantwortliche im Rahmen dieser Arbeit nicht zur Gruppe der Mitarbeiter gezählt, sondern als Mitglieder der Unternehmensleitung aufgefasst, durch die die Schaffung bzw. das

²⁴ Eine detaillierte Übersicht über die Klassifikation der Wirtschaftszweige in Deutschland liefert das Statistische Bundesamt (2008).

²⁵ Für einen Überblick über die Verfahren der Stichprobenauswahl wird auf die einschlägige Literatur verwiesen (Homburg & Krohmer, 2009, S. 293).

Auslösen Stolz bezogener CSR-Ereignisse maßgeblich beeinflusst wird. Zum anderen haben Führungskräfte von Mitarbeitern im Kundenkontakt weitaus weniger direkten Kundenkontakt als ihre Mitarbeiter (vgl. Abbildung 4). So kommt bspw. das Malik Managementzentrum St. Gallen zu dem Ergebnis, dass 85 % der Führungskräfte den Kunden nur vom „Hörensagen“ kennen und lediglich 15 % der Führungskräfte direkten Kundenkontakt pflegen (Sohn, 2008). Schließlich kann angenommen werden, dass Führungskräfte einen generell höheren Organisationsstolz aufweisen als ihre Mitarbeiter (Bodolica & Spraggon, 2011, S. 538; Hauser u. a., 2008, S. 91 f.).

Somit kann festgehalten werden, dass sich die Stichprobe der empirischen Untersuchung aus einer relativ gleichgroßen Anzahl von weiblichen und männlichen Mitarbeitern im Kundenkontakt ohne Führungsverantwortung in Deutschland zusammensetzt.

6.1.5 Gestaltung des Erhebungsinstruments

Im Anschluss an die Definition der Inhalte, die bei den Mitarbeitern im Kundenkontakt abgefragt werden sollen, und der Bestimmung einer Online-Panel-Befragung als Datenerhebungsmethode, kann die Entwicklung des eigentlichen Fragebogens erfolgen. Dieser ist als Anhang 3 dieser Arbeit abgebildet. Der generelle Prozess der Fragebogenentwicklung besteht aus mehreren Phasen und soll im Folgenden genauer erläutert werden (siehe Abbildung 20). Dieser Prozess trifft ebenso auf die Entwicklung von Online-Fragebögen zu. So stellt auch der Arbeitskreis Deutscher Markt- und Sozialforschungsinstitute (2001) fest: „Die allgemeinen methodischen Anforderungen, die an die Gestaltung von Fragebogen sowie die Abfolge und Formulierung von Fragen bei den herkömmlichen Befragungstechniken zu stellen sind, gelten auch für Online-Befragungen“ (S. 3).



Abbildung 20: Vorgehensweise bei der Gestaltung eines Fragebogens (Quelle: Homburg & Krohmer, 2009, S. 296)

In einem ersten Schritt müssen die Inhalte der Fragen konkretisiert werden. Dabei gilt es zu beachten, dass bei einer Online-Befragung weniger Fragen in den Fragebogen mit aufgenommen werden sollten als bspw. bei schriftlichen Befragungen. Diese Grundregel ist auf die Tatsache zurückzuführen, dass sich das Leseverhalten am Bildschirm gravierend von dem Umgang mit gedruckten Texten unterscheidet und sich grundsätzlich durch eine höhere Fehleranfälligkeit und eine längere Dauer auszeichnet (Bucher & Barth, 1998). Die adäquate Länge eines internetbasierten Fragebogens ist zwar nicht klar definiert (Bosnjak & Batinic, 1999, S. 149). Dennoch lässt sich eine Tendenz hin zu eher kürzeren und technisch wenig aufwändigen Fragebögen erkennen, um in erster Linie eine höhere Rücklaufquote zu generieren (Dillmann, Tortora, Conradt, & Bowker, 1998). Gräf (1999, S. 172) sowie auch Homburg und Krohmer (2009, S. 297) geben an, dass Befragende mit maximal 25 einzugebenden Entscheidungen konfrontiert werden sollten. Kirsch (2000, S. 232) hingegen plädiert für eine Höchstzahl von 60 Items. Gemäß den Untersuchungen von Bosnjak und Batinic (1999, S. 150) sind Teilnehmer überwiegend bereit, mindestens zehn Minuten für eine Online-Befragung aufzubringen. Im Rahmen der Entwicklung des Fragebogens wurde den Empfehlungen von Homburg und Krohmer (2009, S. 297) gefolgt, so dass der finale Fragebogen ohne Berücksichtigung der Fragen bezüglich der statistischen Angaben insgesamt 18 Items enthielt (vgl. Anhang 3).

Bei der Formulierung der Fragen ist darüber hinaus darauf zu achten, dass diese klar formuliert sind und nicht mehrere Informationen gleichzeitig abfragen. Die Verwen-

dung dieser so genannten „Double-Barreled Questions“ (Malhotra & Birks, 2007, S. 377) kann mit erheblichen Interpretationsschwierigkeiten einhergehen.

Im Anschluss an die Konkretisierung der Frageninhalte gilt es in einem zweiten Schritt, die Fragenformate zu definieren. Grundsätzlich kann zwischen offenen und geschlossenen Fragen unterschieden werden (Malhotra & Birks, 2007, S. 381). Wohingegen beim zuletzt genannten Fragentyp den Studienteilnehmern vorgegebene Antwortkategorien präsentiert werden, sind die Probanden im Fall der offenen Fragen in der Formulierung ihrer Antworten vollkommen frei (Homburg & Krohmer, 2009, S. 297). Da die empirische Überprüfung in erster Linie auf die Untersuchung der angenommenen Zusammenhänge abzielt, wurde ein standardisierter Fragebogen entwickelt, der aus geschlossenen Fragen besteht. Für die Beantwortung der Fragen wurde die so genannte Likert-Skalierung gewählt. Diese Skalierungsart zählt zu der Gruppe der diskreten Ratingskalen und zeichnet sich dadurch aus, dass die Befragten anhand einer begrenzten Anzahl an vorgegebenen Skalenpunkten bzw. Bewertungskategorien aufgefordert werden, Stellung zu beziehen (Berekoven, 1974, S. 74; Homburg & Krohmer, 2009, S. 301). Im Gegensatz zu den kontinuierlichen Ratingskalen, die lediglich zwei Extrempole aufweisen, erleichtern die diskreten Ratingskalen das Antworten. Für die empirische Untersuchung im Rahmen dieser Arbeit wurde eine Likert-Skala mit fünf Skalenpunkten gewählt (siehe Klarmann, 2008, S. 56), wobei im Fragebogen selbst nur die so genannten Extremwerte verbal angezeigt wurden. Diese so genannten Anker waren „1 = trifft gar nicht zu“ und „5 = trifft vollkommen zu“.

Die Formulierung der Fragen als dritter Schritt des Fragebogendesignprozesses erfolgte unter der Berücksichtigung der gängigen Prinzipien, wie Einfachheit, Verständlichkeit, Neutralität und Eindeutigkeit der Fragestellungen (Homburg & Krohmer, 2009, S. 302; Malhotra & Birks, 2007, S. 384 f.).

Im nächsten Schritt steht die Festlegung der Reihenfolge der Fragen im Vordergrund (Malhotra & Birks, 2007, S. 387). Dabei wird empfohlen, den Einstieg in den Fragebogen mit Einleitungsfragen zu beginnen, durch die sowohl das Vertrauen als auch das Interesse der Studienteilnehmer gewonnen werden sollen (Homburg & Krohmer, 2009, S. 302). Im Anschluss an diese Fragen sollen die tatsächlichen inhaltlichen Fragen und schließlich statistische Fragen zur Klassifizierung der Probanden erfolgen (Malhotra & Birks, 2007, S. 388). Für die Erhebung im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurde im Gegensatz zu den allgemeinen Empfehlungen jedoch ein modifizierter Ansatz gewählt, da dieser mit der typischen Befragungsvorgehensweise des Panelbetreibers übereinstimmt. Zunächst wurde das Forschungsprojekt kurz erläutert. Anschließend wurden die Panelteilnehmer aufgefordert, die beiden Filterfragen zu beantworten. Nach einer erfolgreichen Absolvierung dieser beiden Fragen begann der eigentliche Einstieg in den Fragebogen über die statistischen Angaben. Am Ende beider Befragungen wurde ein Abschlusstext aufgeführt, in dem den Befragten für ihre Teilnahme gedankt wurde. Dabei enthielt der Abschlusstext der ersten Befragung einen Verweis auf die zweite Befra-

gung. Bei der zweiten Befragungswelle wurde eine weitere Frage im Hinblick auf etwaige Änderungen der statistischen Angaben zwischengeschaltet. Somit konnte verhindert werden, dass Studienteilnehmer im Falle eines Gleichbleibens ihrer statistischen Angaben bei der zweiten Befragungswelle die Eingabe ihrer Angaben wiederholen mussten.

Der nächste Schritt im Rahmen der Fragebogenentwicklung bezieht sich auf die Gestaltung des Fragebogens (Malhotra & Birks, 2007, S. 375). Dabei gilt es, den generellen Empfehlungen über das Layout eines Fragebogens (Kuß & Eisend, 2010, S. 111; Malhotra & Birks, 2007, S. 387 f.) sowie den Leitlinien für die Gestaltung von Online-Fragebögen im Speziellen (Gräf, 1999, S. 169) nachzukommen. Die Aufmachung des Online-Fragebogens stellte im Rahmen dieses Forschungsvorhabens eine zentrale Aufgabe des engagierten Marktforschungsunternehmens dar.

Bevor der Fragebogen an das Marktforschungsunternehmen verschickt wurde, erfolgte in einem letzten Schritt die inhaltliche Durchführung eines Pretests und damit die Erprobung des Fragebogens bei einem eingeschränkten Kreis von Auskunftspersonen (Kuß & Eisend, 2010, S. 111). Dieser letzte Schritt ist von großer Wichtigkeit, da etwaige Schwachstellen des Fragebogens behoben und somit mögliche Missverständnisse bei der tatsächlichen Befragung verhindert werden können (Homburg & Krohmer, 2009, S. 304–305). Der Fragebogen wurde daher an eine Gruppe von rund 20 wissenschaftlichen Mitarbeitern ausgehändigt und besprochen. Im Vordergrund stand die Klärung von Unverständlichkeiten in Bezug auf die Itemformulierungen, die vorgegebenen Antwortkategorien sowie die Erläuterungen im Fragebogen. Zudem sollte der adäquate Umfang des Fragebogens sichergestellt werden (Kuß & Eisend, 2010, S. 111).

6.2 Datenerhebung und Datenübertragung

Nach Abschluss des Fragebogendesignprozesses wurde der Fragebogen an das Marktforschungsunternehmen verschickt. Dieser wurde sodann entsprechend in eine programmierte Testversion umgewandelt und auf einem Server hinterlegt. Über einen Testlink konnte der Fragebogen zunächst exemplarisch ausgefüllt und erneut überprüft werden. Nach der erfolgreichen Verabschiedung dieser Testversion wurde mit der Feldarbeit begonnen. Die Datenerhebung der zwei Befragungswellen erfolgte in einem zwei-monatigen Abstand. Dafür wurden Panelteilnehmer systematisch für die Teilnahme an der Studie per E-Mail eingeladen. Die versendete E-Mail enthielt einen Link, der die Teilnehmer direkt zu der Befragung weiterleitete. Um die zuvor vereinbarte ausgewogene Geschlechterverteilung der Teilnehmer zu erhalten, wurde ein Quotenstopp in der Programmierung festgesetzt, der eine andere Verteilung verhinderte. Über einen Reportinglink konnten in der Phase der Datengenerierung die Zwischenstände im Hinblick auf die Teilnehmerzahlen sowie statistische Angaben (wie bspw. das Geschlecht) abgefragt werden.

Im Rahmen der ersten Befragungswelle wurde der Link mit der Einladung zur Studienteilnahme an 15.006 Panelteilnehmer in Deutschland verschickt. Insgesamt sind 3.310 Teilnehmer dieser Befragung gefolgt, was einer Rücklaufquote von 22,1 % entsprach. In der Praxis kann eine Quote von 20 % als ein generell gutes Ergebnis gewertet werden (Merten & Teipen, 1991, S. 111). Im Falle von internetbasierten Befragungen werden üblicherweise Rücklaufquoten zwischen 10 % und 20 % erzielt (Klassen & Jacobs, 2001, S. 720).

Aufgrund der beiden Filterfragen (vgl. Abschnitt 6.1.4) verringerte sich die Stichprobe erneut auf 1.017 Teilnehmer. An der zweiten Befragungswelle nahmen noch 733 der 1.017 Teilnehmer aus der ersten Befragungswelle teil, so dass eine Quote von 72,1 % erreicht werden konnte.

Im Anschluss an die Datenerhebung erfolgte die Datenübertragung. Diese erweist sich vor allem bei Online-Befragungen als äußerst vorteilhaft, da die Daten direkt gespeichert werden können und eine manuelle Dateneingabe, die sich durch eine vergleichsweise hohe Fehleranfälligkeit auszeichnet, somit nicht erforderlich ist. Die abgespeicherten Daten können zudem direkt in gängige Statistikprogramme importiert werden (Weber & Brake, 2005, S. 75). Demnach wurden die Antworten nach Durchführung der beiden Befragungswellen von dem beauftragten Marktforschungsunternehmen in die Statistiksoftware SPSS übertragen und der entsprechende Datensatz zur Auswertung zur Verfügung gestellt.

6.3 Ergebnisse der empirischen Erhebung

Wie in Abschnitt 6.1.1 bereits dargestellt wurde, basiert die empirische Erhebung im Rahmen dieser Arbeit in erster Linie auf einem explikativen Studiendesign, da die Überprüfung des entwickelten Hypothesensystems und damit die Untersuchung der Beziehungen zwischen den verschiedenen Konstrukten erreicht werden soll. Der Einstieg in dieses Kapitel erfolgt daher nur mit einer kurzen Beschreibung der Stichprobe (vgl. Abschnitt 6.3.1). Im Anschluss daran werden die Strukturgleichungsmodellierung zur Analyse und Auswertung der eigenen Daten sowie die Ergebnisse der empirischen Untersuchung ausführlich thematisiert (vgl. Abschnitt 6.3.2).

6.3.1 Deskriptive Auswertung

Wie in Kapitel 6.2 beschrieben, haben insgesamt 733 Mitarbeiter im Kundenkontakt an der Zwei-Wellen-Panelstudie teilgenommen, deren Fragebögen für die Auswertung berücksichtigt werden konnten.

Gemäß dem verwendeten Quotenstopp weist die Stichprobe mit 52 % männlichen und 48 % weiblichen Teilnehmern eine ausgewogene Geschlechterverteilung auf. Eine

Übersicht über die verschiedenen Ausbildungsgrade der befragten Mitarbeiter liefert Abbildung 21.

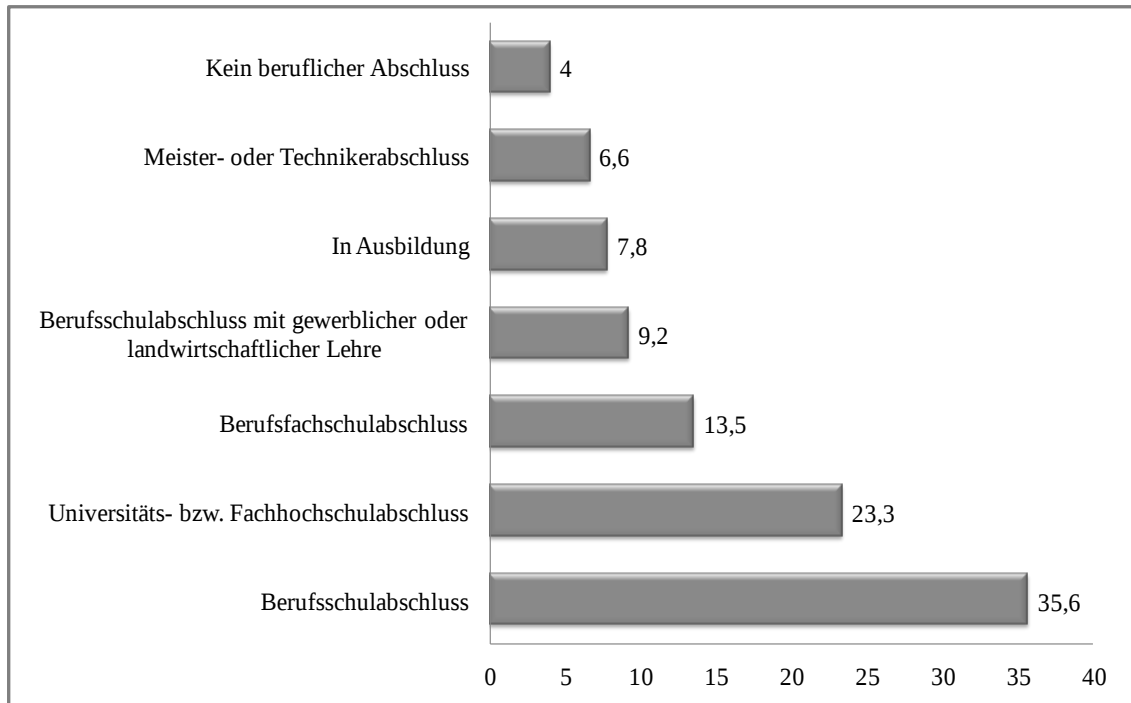


Abbildung 21: Ausbildungsgrade der befragten Mitarbeiter in Prozent

Die Mehrheit der befragten Mitarbeiter ist in Vollzeit beschäftigt, 42 % der Mitarbeiter dagegen in Teilzeit tätig. Rund 40 % der Mitarbeiter weisen eine Betriebszugehörigkeit zwischen einem und fünf Jahren auf. Rund 29 % der Mitarbeiter gehören ihrem Arbeitgeber bereits über zehn Jahre an. 15 % der Mitarbeiter zeichnen sich durch eine Unternehmenszugehörigkeit von weniger als einem Jahr aus. 16 % der Mitarbeiter hingegen gehören ihrer Organisation zwischen fünf bis zehn Jahren an. Einen Überblick über die Branchenzugehörigkeit der befragten Mitarbeiter im Kundenkontakt liefert Tabelle 14.

Branche	Prozent
Sonstige Dienstleistungen	19
Handel	16
Gesundheits- und Sozialwesen	10,3
Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialwesen	8,9
Finanz- und Versicherungswesen	7,8
Information und Kommunikation	6,4
Sonstige wirtschaftliche Dienstleistungen	4,9
Verkehr und Lagerei	4
Erziehung und Unterricht	3,7
Baugewerbe	3,4
Verarbeitendes Gewerbe	3,1
Freiberufliche, wissenschaftliche und technische Dienstleistungen	3
Gastgewerbe	3
Kunst, Unterhaltung und Erholung	2,2
Energie- und Wasserversorgung	1,5
Grundstücks- und Wohnungswesen	1,4
Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen	1
Land- und Forstwirtschaft, Fischerei	0,3
Bergbau	0,1

Tabelle 14: Branchenzugehörigkeit der befragten Mitarbeiter im Kundenkontakt

Abschließend kann noch aufgeführt werden, dass rund 50 % der befragten Mitarbeiter kleineren (bis zu 99 Mitarbeitern) und 16 % dagegen mittelgroßen Unternehmen (mit bis zu 499 Mitarbeitern) angehören. 34 % der Befragten sind für Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern tätig.

6.3.2 Ergebnisse der Strukturgleichungsanalyse

Für die Überprüfung des Untersuchungsmodells und des Hypothesensystems (siehe Kapitel 5.3) kommt es zum Einsatz eines Strukturgleichungsmodells. Nachdem in Absatz 6.3.2.1 die methodischen Grundlagen zur Strukturgleichungsanalyse einführend geliefert werden, erfolgt in Absatz 6.3.2.2 eine Fokussierung auf die Schätzung von

Strukturgleichungsmodellen basierend auf dem Analysis of Moment Structures AMOS-Ansatz. Absatz 6.3.2.3 bezieht sich auf die Gütebeurteilung des Untersuchungsmodells. Zudem werden die empirischen Ergebnisse des Untersuchungsmodells geliefert. Zum Schluss erfolgt eine Kommentierung der zentralen Schätzergebnisse in Absatz 6.3.2.4.

6.3.2.1 Methodische Grundlagen zur Strukturgleichungsanalyse

Für die Überprüfung eines Hypothesensystems wird ein Verfahren benötigt, das die Analyse der Beziehungen zwischen latenten Variablen zulässt. Eine etablierte Methode zur Hypothesenprüfung, die vor allem in der empirischen Wirtschafts- und Sozialforschung zum Einsatz kommt, ist die Analyse von Strukturgleichungsmodellen, die auch als Strukturgleichungsanalyse (SGA) bezeichnet wird (Backhaus & Ebers, 2006; Baumgartner & Homburg, 1996; Bollen, 2002). In einem Strukturgleichungsmodell (SGM) werden zuvor definierte Wirkzusammenhänge zwischen Variablen, die theoretisch und/oder sachlogisch begründbar sind, in einem linearen Gleichungssystem wiedergegeben (Homburg, Herrmann, Pflesser, & Klarmann, 2007, S. 167; Weiber & Mühlhaus, 2009, S. 17). Die Grundvorstellung einer SGA ist es, dass anhand ermittelter Varianzen und Kovarianzen von Indikatoren eines Datensatzes Aussagen bezüglich der Kausalitäten zwischen latenten Konstrukten getroffen werden (Kuß & Eisend, 2010, S. 269). Für die Analyse von Strukturgleichungsmodellen mit latenten Konstrukten werden also hypothetische latente Konstrukte mit manifesten Variablen, die als Indikatoren dieser Konstrukte bestimmt werden, verknüpft, um somit eine Überprüfung der Abhängigkeitsbeziehungen zwischen den latenten Variablen zu ermöglichen (Jahn, 2007, S. 2). Im Unterschied zur traditionellen Regressionsanalyse, die unilaterale Zusammenhänge untersucht, können mit Hilfe der SGA mehrere Kausalhypothesen simultan betrachtet werden. Zudem können einzelne Konstrukte sowohl unabhängige als auch abhängige Variablen darstellen. Darüber hinaus ist die Analyse von Wechselbeziehungen zwischen den Variablen möglich. Damit kann ein SGM als Mehrgleichungssystem bezeichnet werden, das die Wirkbeziehungen in mehreren Regressionsgleichungen abbildet, die entweder simultan oder sukzessive geschätzt werden (Weiber & Mühlhaus, 2009, S. 18). Die SGA zählt zu den Verfahren der strukturprüfenden multivariaten Analysemethoden (Backhaus & Weiber, 2007), die neben der Analyse komplexer Wirkbeziehungen auch die Berücksichtigung von Messfehlern ermöglicht (Aaker & Bagozzi, 1979; Bagozzi, 1998).

Die Strukturgleichungsanalyse eignet sich in besonderem Maße für die Auswertung von Längsschnitt- bzw. Paneldaten und damit auch für die Auswertung der Zwei-Wellen-Panelstudie der vorliegenden Arbeit. Denn zum einen können somit die Daten verschiedener Zeitpunkte gleichzeitig analysiert werden. Zum anderen können intertemporale Wirkbeziehungen innerhalb eines Modells erfasst und untersucht werden, da in einem Modell nicht nur die strukturellen Wirkbeziehungen eines Erhebungszeitpunktes, wie im Fall eines Querschnittsdesigns, enthalten sind, sondern die Variablen verschiedener Zeitpunkte in einem Modell abgebildet werden (Kline, 1998, S. 261).

Grundsätzlich bestehen Strukturgleichungsmodelle aus zwei Modellebenen, der so genannten Struktur- und Messmodellebene (Diamantopoulos & Siguaw, 2000, S. 4). Das Strukturmodell enthält die Wirkzusammenhänge der aufgestellten Hypothesen in Bezug auf die latenten Konstrukte. In diesem Zusammenhang müssen die zu untersuchenden latenten Variablen in endogene bzw. exogene Größen eingeordnet werden. Endogene Variablen stellen dabei die abhängigen Variablen, auch Kriteriumsvariablen genannt, dar. Sie sollen über den Einfluss anderer Größen erklärt werden. Exogene Variablen hingegen verkörpern die unabhängigen Variablen und werden daher auch als Prädiktorvariablen bezeichnet. Sie tragen zur Erklärung der endogenen Variablen bei. Exogene Variablen sind von außen vorgegeben und werden demnach nicht durch das Modell erklärt. Variablen, die in einem Hypothesensystem sowohl die Funktion einer Prädiktorvariable als auch die einer unabhängigen Variable einnehmen, werden als intervenierende Variable bezeichnet (Weiber & Mülhhaus, 2009, S. 18). Zur Vereinfachung sollen diese Variablen im Rahmen der vorliegenden Arbeit allerdings je nach Blickwinkel entweder als endogen oder exogen charakterisiert werden. Im Strukturmodell werden die kausalen Beziehungen über die endogenen und exogenen Variablen gemäß der von Wright (1921) entwickelten Pfadanalyse abgebildet. Anhand von Pfeilen wird die kausale Richtung einer Wirkbeziehung zwischen zwei latenten Variablen angegeben. Dabei können sowohl mehrere Pfeile auf eine Variable zeigen als auch mehrere Pfeile von einer Variablen ausgehen (Jahn, 2007, S. 9).

Die zweite Modellebene enthält die so genannten Messmodelle der latenten Konstrukte. Messmodelle enthalten die manifesten Indikatoren, die der Operationalisierung der latenten exogenen und endogenen Konstrukte dienen (Homburg, Pflesser, & Klarmann, 2008, S. 554). Demnach werden in Unterabsatz 6.3.2.1.1 nun die Grundlagen zum Herleiten der Messmodelle geliefert. Anschließend befasst sich Unterabsatz 6.3.2.1.2 mit der Strukturgleichungsmodellierung.

6.3.2.1.1 Herleiten der Messmodelle

Wie in Abschnitt 5.3.4 bereits aufgeführt, erfordern latente Variablen eine zusätzliche Operationalisierung, damit empirische Messwerte für diese Konstrukte ermittelt werden können. Im Anschluss an die Operationalisierung können mit Hilfe der Messmodelle empirische Beobachtungswerte für die latenten endogenen sowie die latenten exogenen Konstrukte generiert werden. Auf der Messmodellebene sind die entsprechenden Indikatoren der latenten exogenen und endogenen Variablen, die die vermuteten Zusammenhänge zwischen den Messwerten und den Variablen widerspiegeln, enthalten (Weiber & Mülhhaus, 2009, S. 31). In Bezug auf die Anzahl der beobachtbaren Items zur Operationalisierung der jeweiligen latenten Variablen stellt sich die Herausforderung, ein Konstrukt auf der einen Seite durch möglichst viele Indikatoren abzubilden, ohne auf der anderen Seite mehr Indikatoren als notwendig zu verwenden. Denn einerseits steigt mit erhöhter Indikatoranzahl generell die Reliabilität der Messung

eines Konstrukts (Jahn, 2007, S. 4). Andererseits ist eine erhöhte Itemanzahl mit diversen Nachteilen verbunden. Zum einen besteht die Gefahr, dass sich Unterfaktoren herausbilden und das Konstrukt somit in eine bestimmte Richtung gelenkt wird (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2006, S. 783). Zum anderen gilt es zu beachten, dass sich mit einer zunehmenden Variablenanzahl auch die Stichprobengröße erhöhen muss (Jahn, 2007, S. 5). Schließlich sprechen forschungsökonomische Gründe gegen eine zu hohe Anzahl an Indikatoren, da sich dies auf die Länge des Fragebogens auswirkt und die Antwortquote gefährden kann (Homburg & Krohmer, 2009, S. 297; Jahn, 2007, S. 5). Daher wird grundsätzlich empfohlen, ein Konstrukt durch mindestens drei, im Idealfall jedoch durch vier Indikatoren zu messen (Hair u. a., 2006, S. 783). Eine wesentliche Anforderung an die verwendeten Indikatoren ist ihre Eindimensionalität, so dass sich die Items eines Konstrukts ausschließlich untereinander ähneln und nicht noch andere Konstrukte des Modells messen (Anderson & Gerbing, 1984, S. 432). Demnach sollten die ausgewählten Items einer latenten Variable üblicherweise auch hoch miteinander korrelieren (Jahn, 2007, S. 5). Zusätzlich zu den Items der latenten Konstrukte werden im Messmodell so genannte Messfehler berücksichtigt. Diese resultieren aus der Tatsache, dass Erhebungen generell von der Realität abweichen. Zufällige Messfehler streuen um den wahren Messwert und erweisen sich daher grundsätzlich als unproblematisch. Systematische Fehler hingegen können mit erheblichen negativen Folgen verbunden sein. Da diese Art von Fehler den beobachteten Wert in eine bestimmte Richtung lenkt, kann eine Verzerrung der Ergebnisse und damit auch eine Beeinträchtigung ihrer Interpretation erfolgen (Jahn, 2007, S. 5).

Im Hinblick auf das Herleiten der Messmodelle gilt es zudem zu beachten, in welcher Beziehung die latenten Konstrukte zu ihren entsprechenden Indikatoren stehen (Kuß & Eisend, 2010, S. 271). In diesem Zusammenhang werden üblicherweise zwei verschiedene Grundtypen von Messmodellen, so genannte reflektive und formative Messmodelle, unterschieden (Edwards & Bagozzi, 2000, S. 155).

Für die Festlegung auf einen dieser beiden Grundtypen ist grundsätzlich zu klären, ob das latente Konstrukt die entsprechenden manifesten Indikatoren verursacht und damit reflektiert, oder ob die manifesten Items die Ursache zur Erklärung des latenten Konstrukts sind und damit das Konstrukt formieren (Homburg & Giering, 1996, S. 6; Homburg & Klarmann, 2006; Kuß & Eisend, 2010, S. 271).

Da bei einem reflektiven Messmodell angenommen wird, dass die messbaren Indikatoren von dem latenten Konstrukt verursacht werden (Backhaus, Erichson, Plinke, & Weiber, 2011, S. 415; Edwards & Bagozzi, 2000; Homburg & Giering, 1996, S. 6) geben reflektive Indikatoren den Wert eines latenten Konstrukts wieder (Bollen, 2002, S. 610). Daraus ergibt sich, dass eine Veränderung des Wertes des latenten Konstrukts zu einer entsprechenden Veränderung bei allen reflektiven Items führt. Für reflektive Indikatoren eines Konstrukts gilt demnach die Forderung der internen Konsistenz, dass die-

se positiv miteinander korrelieren sollen. Demnach können die Indikatoren als austauschbar beschrieben werden, so dass die Elimination eines einzelnen Indikators nicht das Wesen des zugrunde liegenden Konstruktes verändert (Jarvis, Mackenzie, Podsakoff, Mick, & Bearden, 2003). Da die Items fehleranfällige Messungen ihrer latenten Konstrukte verkörpern, sind sie jeweils mit einem Messfehlerterm versehen (Backhaus u. a., 2011, S. 415; Homburg & Giering, 1996, S. 7).

Im Gegensatz zu den reflektiven Items stellen die formativen Indikatoren verursachende Indikatoren ihrer zugehörenden latenten Variable dar (Jahn, 2007, S. 7). Da die Items zum Konstrukt hinwirken, kommt es bei Veränderungen der Indikatorwerte auch zu Veränderungen im Konstrukt. Die Werte der anderen Items können, müssen dabei aber nicht unverändert bleiben. Eine Veränderung der latenten Variablen ist demnach auch nicht zwangsläufig mit Veränderungen in ihren Indikatoren verbunden (Fassott & Eggert, 2005). Gemäß der Logik von formativen Indikatoren spielt die interne Konsistenz im Gegensatz zu den reflektiven Indikatoren keine Rolle. Die Items eines formativen Konstrukts können demnach auch nicht miteinander korreliert sein (Jarvis u. a., 2003). Im formativen Konstrukt bezieht sich der Messfehler, also die Abweichung vom wahren Wert, auf das latente Konstrukt (Fassott & Eggert, 2005).

Eine Eigenheit, die es zudem bei der Untersuchung von Paneldaten mit Hilfe der Strukturgleichungsmodellierung zu beachten gilt, ist, dass Autokorrelationen zwischen den itemspezifischen Messfehlern bei reflektiven Indikatoren der Messmodelle, die zu mehreren Zeitpunkten gemessen werden, explizit berücksichtigt werden sollen (Kim & Malhotra, 2005, S. 748; Stadler, 2009, S. 248).²⁶ Gemäß Urban (2004, S. 46) werden diese Korrelationen allerdings nur diachron zugelassen, wonach die Korrelationen einzig indikatorspezifisch und zeitübergreifend sein darf.

Somit kann festgehalten werden, dass die Messmodellebene eines Strukturgleichungsmodells die Messmodelle der latenten Konstrukte enthält. Messmodelle geben zum einen Aufschluss darüber, wie ein hypothetisches Konstrukt operationalisiert, also wie einem Konstrukt ein beobachtbarer Sachverhalt zugeordnet werden kann. Zum anderen geben Messmodelle vor, wie Konstrukte durch Zahlen gemessen und somit durch Zahlen abgebildet werden können. Die Messergebnisse werden in Messvariablen erfasst, die empirisch direkt beobachtbar sind und somit als manifeste Variablen charakterisiert werden können (Weiber & Mülhhaus, 2009, S. 35). Für das Herleiten der Messmodelle ist zum einen die Anzahl der Indikatoren zu berücksichtigen. Zum anderen müssen, basierend auf den theoretischen und/oder sachlogischen Überlegungen, die Beziehungen

²⁶ Diese Vorgehensweise kann damit begründet werden, dass Messfehler solche Faktoren darstellen, die zwar auf die Konstruktindikatoren zum ersten Erhebungszeitpunkt einwirken, aber nicht durch das latente Konstrukt abgebildet werden. Es ist nicht davon auszugehen, dass diese nicht erfassten Faktoren zu beiden Erhebungszeitpunkten vollkommen unterschiedlich sind, wonach angenommen werden kann, dass die Messfehler stark korrelieren. Dementsprechend werden zusätzliche freie Parameter in das Modell aufgenommen, die die autokorrelierten Messfehler darstellen (Kline, 1998, S. 259; Pfeifer & Schmidt, 1997, S. 93; Schneider, 1986, S. 22; Urban, 2004, S. 42 f.).

zwischen den latenten Konstrukten und ihren Indikatoren definiert werden (Jahn, 2007, S. 4; Weiber & Mülhhaus, 2009, S. 35).

6.3.2.1.2 Strukturgleichungsmodellierung

Die endogenen und exogenen Messmodelle der Konstrukte bilden zusammen mit den Wirkzusammenhängen der latenten Konstrukte des Strukturmodells ein vollständiges Strukturgleichungsmodell. Abbildung 22 liefert ein beispielhaftes Strukturgleichungsmodell mit drei latenten Variablen, die jeweils reflektive Messmodelle aufweisen. Die latenten Variablen werden im Allgemeinen durch Ellipsen (ξ = exogene Variable; η = endogene Variable), die manifesten Indikatoren hingegen durch rechteckige Kästchen (x = direkt messbare Variable für eine latente exogene Variable; y = direkt messbare Variable für eine latente endogene Variable) dargestellt. Die Messfehlervariablen werden durch Kreise abgebildet (δ = Messfehler für Messvariable x ; ε = Messfehler für Messfehlervariable y ; ζ = Messfehlervariable für latente endogene Variable; Weiber & Mülhhaus, 2009, S. 33 f.). Die Faktorladungen (λ) stellen auf Messmodellebene die Korrelationen zwischen den Messvariablen und den latenten Konstrukten dar (Weiber & Mülhhaus, 2009, S. 47). Als Pfadkoeffizienten (γ) werden die standardisierten partiellen Regressionskoeffizienten zwischen den latenten exogenen und latenten endogenen Konstrukten auf Strukturmodellebene bezeichnet (Weiber & Mülhhaus, 2009, S. 21 f.). Ein vollständiges Strukturgleichungsmodell muss demnach aus mindestens zwei Messmodellen und einem Strukturmodell bestehen (Weiber & Mülhhaus, 2009, S. 31).

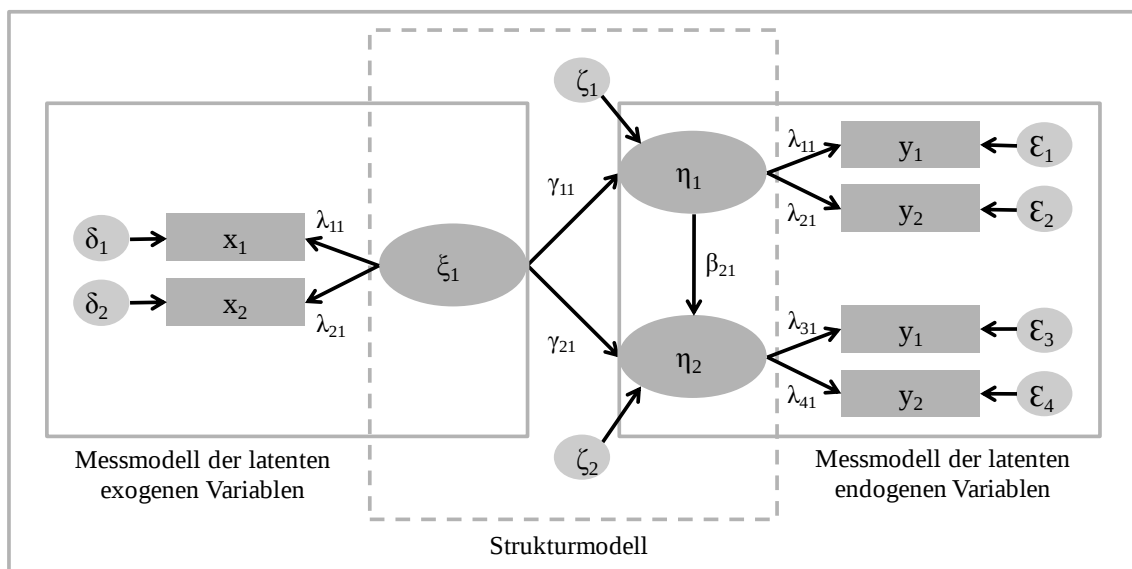


Abbildung 22: Vollständiges Strukturgleichungsmodell (Quelle: Weiber & Mülhhaus, 2009, S. 39)

Im Anschluss an die Spezifikation eines Strukturgleichungsmodells erfolgt die Prüfung der Modellgüte. Dafür muss sowohl die Validität (Gültigkeit) als auch die Reliabilität (Zuverlässigkeit) der empirisch generierten Daten bewertet werden²⁷. Die Reliabilität steht für die Genauigkeit der Messinstrumente und ist demnach Ausdruck dafür, inwiefern die Messung frei von Zufallsfehlern ist. Die Validität bezieht sich auf die konzeptuelle Richtigkeit eines Messinstruments. Sie gibt an, ob es gelingt, den interessierenden Sachverhalt auch tatsächlich zu erfassen (Weiber & Mühlhaus, 2009, S. 103). Der Zusammenhang zwischen den beiden Anforderungen lässt sich folgendermaßen beschreiben: Der im Rahmen einer Messung ermittelte Wert spiegelt immer den tatsächlichen wahren Wert einer Variablen zuzüglich eines systematischen und zufälligen Fehlers wider²⁸. Eine Messung kann demnach als reliabel bezeichnet werden, wenn kein Zufallsfehler vorliegt. Eine valide Messung setzt zudem voraus, dass auch kein systematischer Fehler bei der Messung aufgetreten ist (Churchill, 1979, S. 65 f.). Somit ist die Reliabilität eine notwendige, aber keine ausreichende Voraussetzung für die Validität (Weiber & Mühlhaus, 2009, S. 104).

Für die Analyse bzw. Schätzung der Güte eines linearen Strukturgleichungsmodells können zwei unterschiedliche Vorgehensweisen herangezogen werden, der kovarianz- und der varianzanalytische Ansatz (Fornell & Bookstein, 1982; Homburg, Pflesser, u. a., 2008, S. 550; Weiber & Mühlhaus, 2009, S. 66). Der kovarianzanalytische Ansatz, der auf den Arbeiten von Jöreskog (1970, 1973) basiert, fußt auf dem Modell der konfirmatorischen Faktorenanalyse und zielt auf eine ganzheitliche und simultane Schätzung der Kausalstruktur eines Modells insgesamt ab. Im Vordergrund steht die Reproduktion der Varianz-Kovarianz-Matrix, die eine Widerspiegelung der empirisch gemessenen Beziehungen zwischen allen Messvariablen des Modells darstellt (Weiber & Mühlhaus, 2009, S. 47). Im Rahmen der Kovarianzanalyse werden die angenommenen und erhobenen Zusammenhänge miteinander verglichen, um Rückschlüsse auf die Güte des Gesamtmodells treffen zu können. Für die Bewertung des Strukturgleichungsmodells existieren daher verschiedene Maße zur Gütebeurteilung (Jahn, 2007, S. 23). Da die Gütebeurteilung des Gesamtmodells als zentrales Ziel der Kovarianzanalyse angesehen werden kann (Hu & Bentler, 1998), eignet sich dieses Verfahren in besonderer Weise für die Beurteilung von Theorien (Weiber & Mühlhaus, 2009, S. 65). Die Kovarianzanalyse stellt des Weiteren das am häufigsten verwendete Verfahren zur Schätzung und Überprüfung von Strukturgleichungsmodellen dar (Jahn, 2007, S. 11). Eine Einschränkung im Rahmen der Kovarianzanalyse ist, dass die Modellierung sowie die Be-

²⁷ Für eine generelle Übersicht über Validität und Reliabilität siehe z. B. Homburg und Krohmer (2009, S. 246 f.)

²⁸ Systematische Fehler entstehen durch nicht zufällige Einflüsse wie bspw. durch generelle Zustimmungstendenzen oder Haloefekte. Sie führen zu einer Verzerrung der Ergebnisse und können durch eine hohe Achtsamkeit bei der Erhebung der Daten verringert oder verhindert werden. Zufallsfehler hingegen treten bei jeder Messung und ohne eine nachvollziehbare Systematik auf. Mögliche Gründe stellen Konzentrationsschwierigkeiten beim Ausfüllen des Fragebogens oder situative Einflüsse dar. Zufallsfehler sind demnach nicht beeinflussbar, sie lassen sich aber statistisch abschätzen (Weiber & Mühlhaus, 2009, S. 104).

wertung formativer Konstrukte nur sehr begrenzt möglich ist (Chin, 1998a) und dass große Stichproben ($N \geq 250$) gefordert werden (Scholderer & Balderjahn, 2006). Für die Durchführung einer SGA gemäß dem kovarianzanalytischen Ansatz ziehen Forscher überwiegend die Softwareprogramme LISREL und AMOS heran (Weiber & Mühlhaus, 2009, S. 47).

Der varianzanalytische Ansatz hingegen basiert auf der Kleinst-Quadrate-Schätzung und zielt darauf ab, eine möglichst genaue Reproduktion der empirischen Ausgangsdatenmatrix zu generieren. Ein wesentlicher Vorteil des varianzbasierten Ansatzes ist, dass bereits aussagekräftige Schätzergebnisse generiert werden können, auch wenn die theoretischen Überlegungen zur Untermauerung eines Kausalmodells noch nicht gänzlich ausgeprägt sind. Somit eignet sich der varianzbasierte Ansatz vor allem für Prognosezwecke. Zwei weitere wesentliche Vorteile des varianzanalytischen Ansatzes sind die Berücksichtigung formativer Konstrukte sowie die niedrigen Anforderungen an die Stichprobenzahl (Chin, 1998b, S. 311). Für die Anwendung der Varianzanalyse stehen Partial Least Square (PLS) Softwareprogramme wie bspw. PLS Graph oder SmartPLS zur Verfügung (Weiber & Mühlhaus, 2009, S. 58)²⁹. Aus der kurzen Gegenüberstellung ergibt sich, dass es sich bei den beiden Ansätzen zur Analyse von Strukturgleichungsmodellen weniger um konkurrierende, sondern vielmehr um komplementäre Vorgehensweisen zur Schätzung und Analyse von Strukturgleichungsmodellen handelt (Jöreskog & Wold, 1982; Scholderer & Balderjahn, 2005).

Da das Untersuchungsmodell der vorliegenden Arbeit auf einer umfangreichen theoretischen Informationsbasis fußt, wird eine Theorieprüfung gemäß des kovarianzanalytischen Ansatzes gewählt. Die Anwendung der in der Arbeit durchgeführten Kovarianzanalyse soll dabei mit Hilfe des Programmpakets AMOS 18.0 erfolgen.

6.3.2.2 Schätzung von Strukturgleichungsmodellen mit dem Analysis of Moment Structures (AMOS) Ansatz

Amos stellt ein gängiges Programm zur Kovarianzanalyse von Strukturgleichungsmodellen mit latenten Konstrukten dar, das seit Mitte der 90er Jahre zur Verfügung steht und von Arbuckle und Wothke entwickelt wurde (Reinecke, 2005, S. 377)³⁰. Die Software kann in SPSS hinterlegte Daten verwenden und wird als eigenständiges Programm vertrieben. Die Abbildung des Hypothesensystems und der Konstruktindikatoren in einem Pfaddiagramm erfolgt mit Hilfe der mit Zeichenwerkzeugen ausgestatteten Grafikoberfläche „AMOS Graphics“ (Backhaus u. a., 2011).

²⁹ Eine detaillierte Übersicht über die zentralen Unterschiede zwischen dem kovarianzanalytischen und varianzanalytischen Ansatz liefern Weiber und Mühlhaus (2009, S. 66).

³⁰ Der Begriff Momente wird in der Statistik für die Beschreibung der Verteilungen verwendet. Wohingegen sich das erste Moment auf den Mittelwert bezieht und das zweite Moment auf die Varianz, so geben das dritte Moment die Schiefe und das vierte Moment die Wölbung der Verteilung wieder (Weiber & Mühlhaus, 2009, S. 77).

Den Ausgangspunkt für die Kovarianzanalyse bildet die Kovarianzmatrix der für die latenten Konstrukte verwendeten Items (Homburg & Hildebrandt, 1998). Demnach werden nicht die Beobachtungswerte der Indikatoren für die Analyse, sondern deren Varianzen und Kovarianzen verwendet (Scholderer & Balderjahn, 2006). Durch die Kovarianzanalyse wird somit angestrebt, einen bestmöglichen Fit zwischen der modelltheoretischen und der empirischen Kovarianzmatrix zu erreichen. Demnach zeichnet sich ein „gutes“ Strukturgleichungsmodell durch eine geringe Differenz zwischen den beiden Kovarianzmatrizen aus (Ringle, 2004).

Im Rahmen der Schätzung von Strukturgleichungsmodellen mit AMOS lassen sich verschiedene Algorithmen auswählen, mit denen die Indikatoren eines Modells geschätzt werden können³¹. Diese so genannten Schätzer zeichnen sich durch unterschiedliche Verteilungsannahmen in Bezug auf die Daten aus. Der am häufigsten verwendete Schätzalgorithmus stellt die Maximum-Likelihood (ML)-Methode dar (Bühner, 2004, S. 408). Ein Nachteil dieser Methode ist die Annahme der Multinormalverteilung (Jöreskog & Wold, 1982), das heißt, es werden Messindikatoren angenommen, die aus einer normalverteilten Grundgesamtheit stammen (Weiber & Mühlhaus, 2009, S. 55). Zudem stellt die Verwendung der ML-Methode Anforderungen an die Größe der Stichprobe. Der Stichprobenumfang kann erst dann als ausreichend bewertet werden, wenn die Anzahl der Befragten fünf Mal so groß ist wie die Zahl der zu schätzenden Parameter (Bagozzi & Yi, 1988, S. 80). Der wesentliche Vorteil dieser Methode ist jedoch darin zu sehen, dass sie bei einer großen Stichprobe hohe Robustheit sowie Konsistenz aufweist und darüber hinaus umfangreiche und gute Gütemaße liefert (Backhaus u. a., 2011, S. 371; Hair u. a., 2006, S. 743).

Während die Schätzung der theoretisch hergeleiteten Wirkungsbeziehungen zwischen den latenten Konstrukten auf der Strukturmodellebene durch Verfahren der multiplen Regressionsanalyse erfolgt, wird die Analyse der Beziehungen zwischen den latenten Konstrukten und ihren entsprechenden Indikatoren durch den faktoranalytischen Ansatz der konfirmatorischen Faktorenanalyse (KFA) realisiert (Homburg, Klarmann, & Pflesser, 2008, S. 273 f.)³². Zur Bewertung der Schätzergebnisse stehen in AMOS verschiedene Gütekriterien zur Verfügung. Diese lassen sich gemäß der Bestandteile eines SGM zum einen auf die Beurteilung der Modellstruktur als Ganzes und zum anderen auf die Bewertung der Teilmodelle des Strukturgleichungsmodells, also der so genannten Messmodelle (Backhaus u. a., 2011, S. 11), einteilen. In Unterabsatz 6.3.2.2.1 werden daher die Kriterien zur Bewertung der Messmodelle genauer vorgestellt, bevor in Unterabsatz 6.3.2.2.2 die Maßnahmen zur Überprüfung des Gesamtmodells sowie des Hypothesensystems aufgeführt werden.

³¹ Eine Übersicht über die verschiedenen Schätzalgorithmen in AMOS liefern Weiber und Mühlhaus (2009, S. 55 f.) sowie Jahn (2007, S. 12 f.).

³² Für eine ausführliche Darstellung der KFA siehe auch Backhaus u. a. (2011, S. 525 f.) sowie Weiber und Mühlhaus (2009, S. 116 f.).

6.3.2.2.1 Gütebeurteilung der Messmodelle mit AMOS

Wie im vorherigen Unterabsatz bereits angedeutet, basiert die Darstellung und Gütebeurteilung der Messmodelle in AMOS auf der Methode der KFA. Die KFA stellt ein Verfahren dar, das sich zur Überprüfung von zuvor festgelegten Strukturen eignet. Für die Durchführung einer KFA muss daher vorab eine konkrete Vorstellung über das Messinstrument und somit auch eine eindeutige Zuordnung der latenten Konstrukte sowie deren manifesten Indikatoren erfolgt sein (Homburg, Klarmann, u. a., 2008, S. 274; Weiber & Mülhhaus, 2009, S. 120). Damit stellt die KFA das Gegenteil der explorativen Faktorenanalyse (EFA) dar, die zu den Strukturen-entdeckenden Verfahren zählt und bei der die Erforschung von latenten Konstrukten als Größen für hoch korrelierende Indikatoren im Vordergrund steht (Weiber & Mülhhaus, 2009, S. 120).

Da die KFA in AMOS zur Überprüfung der Messmodelle dient, kann sie als integrative Komponente der Kovarianzanalyse von Strukturgleichungsmodellen und damit auch des AMOS-Ansatzes angesehen werden. Ein wesentlicher Unterschied zwischen einer KFA und einer SGA besteht darin, dass im Rahmen einer KFA nur wechselseitige und keine kausalen Beziehungen angenommen werden. Bei den Messmodellen, die mit Hilfe des AMOS-Ansatzes untersucht werden sollen, handelt es sich generell um reflektive Konstrukte, die ihre entsprechenden Indikatoren verursachen (Weiber & Mülhhaus, 2009, S. 119). Eine Veränderung des Wertes des latenten Konstrukts bewirkt demnach eine Veränderung der Werte der manifesten Indikatoren (Backhaus u. a., 2011, S. 415). Da eine fehlerfreie Messung bei den Indikatoren zu einem Korrelationskoeffizienten von Eins führen würde, kann eine hohe Korrelation der Konstruktitems als Anzeichen für die Reliabilität und Validität eines Messmodells gewertet werden (Homburg & Giering, 1996). Da die manifesten Indikatoren gemäß dem Verständnis reflektiver Indikatoren austauschbar sind, können Konstruktitems mit einer niedrigen Korrelation aus dem Messmodell entfernt werden, wenn dadurch die Gütebeurteilung gesteigert wird (Fassott & Eggert, 2005).

Die Gütebeurteilung der Messmodelle anhand der KFA sieht eine Prüfung der Messmodelle im Hinblick auf ihre Reliabilität und Validität vor (vgl. Unterabsatz 6.3.2.1.2). Die verschiedenen Reliabilitäts- und Validitätsprüfkriterien, die im Rahmen einer KFA unterschieden werden, sind in Tabelle 15 zusammengefasst.³³

³³ Die Reliabilitätskriterien mittels einer KFA werden auch als Gütekriterien der zweiten Generation bezeichnet (Fornell & Larcker, 1981). Die Gütekriterien der ersten Generation stellen dagegen jene Kriterien dar, die überwiegend anhand von Korrelationsanalysen bewertet werden (Weiber & Mülhhaus, 2009, S. 105). Da die Gütekriterien der ersten Generation keine explizite Berücksichtigung der Messfehler zulassen und die Methoden dieser Gütekriterien nicht auf inferenzstatistischen Prüfungen, sondern eher auf Faustregeln beruhen (Anderson & Gerbing, 1984, S. 189; Weiber & Mülhhaus, 2009, S. 105), sollen für die Prüfung der Messmodelle im Rahmen dieser Arbeit ausschließlich Gütekriterien der zweiten Generation berücksichtigt werden. Dass die Vorteile der Gütekriterien der zweiten Generation heute unumstritten sind, wird vor allem durch die Richtlinie für Messmodelle von Anderson und Gerbing (1993) deutlich. Darin wurde festgelegt, dass in den Artikeln des Journal of Retai-

Gütekriterium	Anforderung	Quellen
Kriterien zur Reliabilitätsprüfung		
Indikatorreliabilität	$\geq 0,4$ min 0,2-0,4*	Bagozzi & Baumgartner (1994, S. 402) Balderjahn (1986, S. 117)
Indikatorladung/Faktorladung der Indikatoren	$\geq 0,7$ min 0,4-0,6*	Johnson u. a. (2006, S. 126) Balderjahn (1986, S. 117)
Faktorreliabilität	$\geq 0,6$	Bagozzi & Yi (1988, S. 82)
Durchschnittlich extrahierte Varianz (DEV)	$\geq 0,5$	Fornell & Larcker (1981, S. 46)
Kriterien zur Validitätsprüfung		
Inhaltsvalidität	Variablen bilden den Inhalt/die Bedeutung des Konstrukts ab.	Cronbach & Meehl (1955, S. 282) Nunnally (1967, S. 79)
Konstruktvalidität/ Diskriminanzvalidität	DEV > quadrierte Korrelation der latenten Variable mit anderen latenten Variablen des Modells	Fornell & Larcker (1981, S. 46)

* = bei einem Stichprobenumfang von ≥ 400

Tabelle 15: Gütekriterien und Anforderungen zur Reliabilitäts- und Validitätsprüfung der Messmodelle

Für die Prüfung der Reliabilität der Konstrukte stehen vor allem vier Kriterien zur Verfügung. Das erste Gütekriterium bezieht sich auf die Indikatorreliabilität. Sie gibt für jedes Konstruktitem den Varianzanteil an, der durch das entsprechende latente Konstrukt erklärt wird. Die Indikatorreliabilitäten können Werte von Null bis Eins aufweisen (Homburg, 2000, S. 91). Um von einer akzeptablen Reliabilität der Indikatoren sprechen zu können, wird in der gängigen Literatur üblicherweise ein Mindestwert von 0,4 gefordert (Bagozzi & Baumgartner, 1994, S. 402). Bei einem hohen Stichprobenumfang können jedoch auch niedrigere Werte akzeptiert werden. So können bei einer Stichprobe von ≥ 400 Teilnehmern auch Indikatorreliabilitäten zwischen 0,2 und 0,4 anerkannt werden (Balderjahn, 1986, S. 117; Fritz, 1992, S. 131). Für die Untersuchung im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird aufgrund der großen Stichprobe von $N = 733$ eine Indikatorreliabilität gemäß den Mindestwerten von Balderjahn (1986) gefordert. Zusätzlich zu der Indikatorreliabilität werden oftmals auch die Ladungen der Indikatoren analysiert, die auch als Faktorladungen bezeichnet werden (Homburg & Giering, 1996, S. 16). Indikator- bzw. Faktorladungen sind standardisierte Regressionsgewichte, die die Korrelation zwischen einem Konstrukt und einer Messvariablen darstellen (Küpers & Weibler, 2005, S. 49). Die Indikatorladungen sollten Mindestwerte von 0,7 (Johnson, Herrmann, & Huber, 2006, S. 126) aufweisen und sich statistisch signifikant von Null unterscheiden (Weiber & Mühlhaus, 2009, S. 122). Eine Indikatorladung

ling nur noch Artikel, die gänzlich auf den Verfahren der zweiten Generation basieren, veröffentlicht werden.

gleich oder höher 0,7 bedeutet, dass der Messfehler nicht überwiegt und der entsprechende Indikator einen Erklärungsbeitrag des latenten Konstrukts liefert (Jahn, 2007, S. 17). Analog zu der Indikatorreliabilität können bei einem hohen Stichprobenumfang auch Faktorladungen zwischen 0,4 und 0,6 akzeptiert werden (Balderjahn, 1986, S. 117). Aufgrund der großen Stichprobe wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit daher auch eine Indikatorladung von mindestens 0,4 gefordert. Da die Prüfung der Indikatorladungen weniger einschränkend ist, kann sie als Mindestanforderung dienen, die bei Nichterreichen zum Ausschluss des entsprechenden Items und der erneuten Ausrichtung des Modells führen kann (Weiber & Mühlhaus, 2009, S. 122).

Das nächste Kriterium zur Prüfung der Reliabilität der Messmodelle ist die Faktorreliabilität bzw. Konstruktreliabilität. Sie ist Ausdruck dafür, wie gut ein latentes Konstrukt durch seine entsprechenden Indikatoren abgebildet wird (Homburg, 2000, S. 91). Die Faktorreliabilität entspricht demnach der Indikatorreliabilität auf Konstruktebene (Weiber & Mühlhaus, 2009, S. 122). Gemäß der gängigen Literatur sollte die Faktorreliabilität einen Mindestwert von 0,6 aufweisen (Bagozzi & Yi, 1988, S. 82).

Als viertes Kriterium zur Reliabilitätsprüfung der Messmodelle kann schließlich die durchschnittliche je Faktor extrahierte Varianz (DEV) berechnet und herangezogen werden. Sie drückt aus, wie viel Prozent der Streuung eines Konstrukts über die manifesten Variablen durchschnittlich erklärt werden. In der Literatur wird gefordert, dass die DEV einen Wert von 0,5 nicht unterschreiten sollte (Fornell & Larcker, 1981, S. 46; Homburg & Giering, 1996, S. 11).

Im Rahmen der Überprüfung der Validität der Messmodelle gemäß der KFA werden vor allem die Inhaltsvalidität und die Konstruktvalidität herangezogen. Inhaltsvalidität ist gegeben, sofern die gemessenen Indikatoren inhaltlich mit ihrem entsprechenden latenten Konstrukt übereinstimmen. Sie wird demnach erreicht, indem die Konstruktbedeutung bestmöglich durch die Items erfasst wird. Da die Überprüfung dieses Gütekriteriums in erster Linie qualitativ erfolgt und eine gewissenhafte Auswahl der Indikatoren basierend auf Expertenmeinungen und/oder Pretests mit einschließt (Bühner, 2004, S. 61 f.; Cronbach & Meehl, 1955, S. 282), soll auf dieses Kriterium nicht weiter eingegangen werden, da die Maßnahmen zur Sicherung dieses Validitätskriteriums bereits erfolgt sind (vgl. Abschnitt 5.3.3 und 6.1.5).

Es kann im Rahmen der Validitätsprüfung von einer Konstruktvalidität gesprochen werden, wenn die Messung eines Konstrukts nicht durch andere Konstrukte oder systematische Fehler verzerrt wird (Weiber & Mühlhaus, 2009, S. 131). Für die Prüfung der Konstruktvalidität können zum einen die im Rahmen der Reliabilitätsprüfung ermittelte Konstruktreliabilität sowie die DEV als Gütekriterien herangezogen werden (Hair u. a., 2006, S. 777; Homburg & Giering, 1996, S. 11). Die Konstruktvalidität sollte zudem durch die Diskriminanzvalidität sichergestellt werden. Die Diskriminanzvalidität gibt das Ausmaß wieder, inwiefern sich die Messungen verschiedener Konstrukte voneinan-

der unterscheiden. Eine hohe Diskriminanzvalidität drückt demnach aus, dass die zugeordneten Indikatoren das eigene Konstrukt besser erklären als die restlichen Konstrukte des Modells (Weiber & Mühlhaus, 2009, S. 134). Zur Prüfung der Diskriminanzvalidität der latenten Konstrukte eines Modells hat sich das Kriterium von Fornell und Larcker (1981) etabliert. Gemäß diesem Kriterium kann von einer ausreichenden Diskriminanzvalidität ausgegangen werden, wenn die DEV eines latenten Konstrukts größer ist als jede quadrierte Korrelation, die das zu betrachtende Konstrukte mit einem der anderen Konstrukte des Modells aufweist (Fornell & Larcker, 1981, S. 46; Weiber & Mühlhaus, 2009, S. 135).

Nach der Gütebeurteilung der Messmodelle auf Reliabilität und Validität ist es zudem ratsam, eine Gesamtbeurteilung des so genannten KFA-Gesamtmodells, bzw. des Gesamtmodells auf Messmodellebene, vorzunehmen. Die dafür vorgesehenen Gütekriterien entsprechen den Kriterien, die für die Prüfung des Gesamtmodells auf Strukturmodellebene herangezogen werden (Homburg & Giering, 1996, S. 9). Diese werden im folgenden Unterabsatz genauer erläutert.

6.3.2.2.2 Evaluation des Gesamtmodells auf Strukturmodellebene und Prüfung des Hypothesensystems mit AMOS

Im Anschluss an die Überprüfung der Messmodelle erfolgt die Betrachtung des Strukturgleichungsmodells in seiner Gesamtheit (Messmodelle und Strukturmodell). Ein Gesamtmodell auf Strukturmodellebene besitzt dann einen „guten Fit“, wenn die empirische und theoretische Varianz-Kovarianzmatrix möglichst gering voneinander abweichen (Weiber & Mühlhaus, 2009, S. 169). Im Rahmen der Auswertung des Gesamtmodells stellt AMOS eine Vielzahl an Gütekriterien, auch Fitindizes genannt, bereit. Da kein einzelner Fitindex das Gesamtmodell am besten beurteilen kann, ist es empfehlenswert, mehrere dieser Indizes für die Modellgüte heranzuziehen (Arbuckle, 2008; Weiber & Mühlhaus, 2009).³⁴ Zunächst können jene Fitindizes herangezogen werden, die eine isolierte Evaluation des Gesamtmodells vornehmen. Diese Prüfkriterien analysieren, ob das Modell generell bestätigt werden kann oder nicht (Weiber & Mühlhaus, 2009, S. 157). Für die Prüfung dieser Übereinstimmung lässt sich ein relativer Chi-Quadrat-Test (CMIN/DF) durchführen. Dabei wird die Richtigkeit des Modells geprüft und ins Verhältnis zu der Zahl der Freiheitsgrade³⁵ gesetzt. Nimmt das Chi-Quadrat im Verhältnis zu der Zahl der Freiheitsgrade einen zu hohen Wert an, ist das Modell abzulehnen (Homburg & Giering, 1996, S. 10). Da Modelle jedoch grundsätzlich nur als Annäherung an die Realität aufgefasst werden können (Jahn, 2007), führt die Durchfüh-

³⁴ Im weiteren Verlauf erfolgt eine Fokussierung auf die gängigsten Fitindizes in Anlehnung an Homburg und Baumgartner (1995, S. 172), Jahn (2007, S. 26) sowie Weiber und Mühlhaus (2009, S. 176).

³⁵ Die Anzahl der Freiheitsgrade gibt die Summe der Möglichkeiten an, in der sich die Daten vom Modell unterscheiden können. Generell gilt, dass starke Modelle eine hohe Anzahl an Freiheitsgraden aufweisen, da diese Eigenschaft Ausdruck für eine geringe Komplexität und eine gesteigerte Falsifizierbarkeit des Modells ist (Bühner, 2004, S. 402).

rung der Bewertung eines CMIN/DF besonders bei der Bewertung komplexer Modelle und mit steigender Stichprobenzahl oftmals zur Ablehnung des Gesamtmodells (Bentler & Bonett, 1980). Daher ist dieses Kriterium grundsätzlich weniger als harte Teststatistik, sondern vielmehr als vorsichtiges Gütekriterium heranzuziehen (Jöreskog & Sörbom, 1993). Die Empfehlungen des CMIN/DF-Wertes reichen von ≤ 2 (Byrne, 1989, S. 55) bis hin zu ≤ 3 (Homburg & Giering, 1996, S. 13) und ≤ 5 (Wheaton, Muthén, Alwin, & Summers, 1977, S. 84 f.). Da der CMIN/DF mit steigendem Stichprobenumfang der CMIN/DF überproportional ansteigt, was zur Folge hat, dass der Test so gut wie jedes Modell als vermeintlich unbrauchbar ablehnt, gilt er als nur eingeschränkt brauchbar (Zinnbauer & Eberl, 2004, S. 18).

Ein zweites Gütekriterium zur Prüfung des Gesamtmodells ist der Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA). Im Gegensatz zum CMIN/DF stellt der RMSEA ein gemäßigteres Kriterium dar, da es untersucht, wie gut sich ein Modell der Realität annähert. Somit wird die Diskrepanz ermittelt, bezogen auf die im Modell angenommenen und die tatsächlich generierten Daten. Die daraus resultierende Abweichung wird durch die Anzahl der Freiheitsgrade dividiert. Für ein akzeptables Modell sollte der RMSEA einen Wert kleiner als 0,08 aufweisen. Ein gutes Modell hingegen sollte den Wert von 0,05 nicht überschreiten. Schließlich gilt es, ein Modell mit einem RMSEA von 0,1 abzulehnen (Browne & Cudeck, 1993, S. 136 f.).

Ein weiteres häufig aufgeführtes Prüfkriterium zur Evaluation des Gesamtmodells ist der Adjusted Goodness of Fit-Index (AGFI). Dieser versucht die Komplexität eines Modells anhand der Parameterzahl und der Anzahl der Freiheitsgrade zu ermitteln. Der AGFI sollte einen Mindestwert von 0,9 nicht unterschreiten (Hair u. a., 2006, S. 747; Hu & Bentler, 1998; Weiber & Mülhhaus, 2009, S. 167).

Die drei eben aufgeführten Gütekriterien stellen so genannte globale Fitindizes dar, die eine Evaluation des Gesamtmodells unabhängig von anderen Modellen vornehmen. Daher werden sie auch als Stand Alone Anpassungsmaße bezeichnet (Stock-Homburg, 2009, S. 139). Neben diesen Kriterien können zudem so genannte inkrementelle Fitindizes zur Evaluation des Gesamtmodells herangezogen werden, die sich durch die Durchführung eines Modellvergleichs auszeichnen. Dabei wird das formulierte Modell, das auch als Default model bezeichnet wird, mit einem so genannten Basismodell, das in AMOS als Independence model ausgewiesen wird, verglichen (Weiber & Mülhhaus, 2009, S. 168). Das Basismodell ist im Vergleich zum formulierten Modell stärker restringiert, da alle manifesten Indikatoren statistisch unabhängig sind, sich demnach nur durch sich selbst erklären und folglich nicht miteinander korrelieren dürfen (Hu & Bentler, 1998). Somit besitzt das Basismodell keine Vorhersagekraft und lässt keine inhaltlich zulänglichen Schlussfolgerungen zu (Homburg, Klarmann, u. a., 2008; Weiber & Mülhhaus, 2009, S. 168). Ein formuliertes Modell, das grundsätzlich schlechtere Werte als das Basismodell aufweist, sollte daher grundsätzlich abgelehnt werden (Weiber & Mülhhaus, 2009, S. 168). Zwei etablierte inkrementelle Prüfkriterien sind der Compara-

tive-Fit-Index (CFI; Bentler, 1990, S. 238 f.) und der Tucker-Lewis-Index (TLI; Bollen, 1989, S. 273). Beide Vergleichskriterien spiegeln wider, inwiefern sich das formulierte Modell vom Basismodell unterscheidet. Besteht nur ein geringer Unterschied, so weisen diese Kriterien einen Wert nahe Null auf. Im Falle einer Verbesserung des formulierten Modells gegenüber dem Basismodell werden Werte nahe Eins erzielt. Folglich sollten beide Kriterien mindestens einen Wert von 0,9 aufweisen (Weiber & Mühlhaus, 2009, S. 169).

Im Anschluss an die Beurteilung des Gesamtmodells gemäß den eben aufgeführten Gütekriterien gilt es, die aus der Theorie abgeleiteten Kausalhypothesen zwischen den latenten Konstrukten im Strukturgleichungsmodell zu überprüfen. Die Analyse dieser Wirkbeziehungen sieht zunächst vor, dass die Pfeile, über die die kausalen Beziehungen dargestellt werden, im Hinblick auf die angenommenen Vorzeichen abgeglichen werden. Entsprechen sie der unterstellten Wirkrichtung des Hypothesensystems, müssen die Kausalbeziehungen hinsichtlich ihrer Stärke untersucht werden. Pfadstärken, also die Einflussstärken der exogenen auf die endogenen Variablen, werden anhand der so genannten Pfadkoeffizienten ausgedrückt. Als Bewertungsgrundlage der Pfadstärke werden in AMOS die standardisierten Regressionswerte herangezogen. Diese können Werte zwischen -1 und +1 annehmen, wobei 0 keinen Einfluss ausdrückt und Werte gegen -1 bzw. +1 auf eine starke kausale Auswirkung hinweisen (Weiber & Mühlhaus, 2009, S. 180). Gemäß Chin (1998c) werden Werte von über 0,2 bzw. von -0,2 als „bedeutungsvoll“ (S. 8) angesehen.

Nach Überprüfung der Pfadstärke gilt es zudem, die Signifikanz der Pfadkoeffizienten zu überprüfen, da sie ein Indikator für die Echtheit der Wirkzusammenhänge ist. Für die Bewertung der Signifikanz wird in AMOS direkt die Irrtumswahrscheinlichkeit (p) eines zweiseitigen Tests, dass eine zuvor aufgestellte Hypothese angenommen wird, ausgewiesen. Diese kann Werte zwischen 0 und 1 annehmen, wobei Werte nahe Null Ausdruck für eine geringe Irrtumswahrscheinlichkeit sind (Raithel, 2008, S. 123). Ein p-Wert kleiner 0,001 besagt demnach, dass der Modellparameter mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von 0,1 % signifikant von Null verschieden ist, wonach die Hypothese bestätigt werden kann (Weiber & Mühlhaus, 2009, S. 180).³⁶ Grundsätzlich kann somit festgehalten werden, dass ein geringes Signifikanzniveau ein Indikator für eine gesicherte hypothetische Wirkbeziehung ist (Backhaus u. a., 2011, S. 340).

Schließlich sollten in AMOS die Squared Multiple Correlations (SMC) herangezogen werden, da sie angeben, wie viel Prozent der Varianz eines latenten endogenen Konstrukts durch die anderen latenten Größen erklärt werden. Sie können in Anlehnung an das Bestimmtheitsmaß (R^2) bei der linearen Regression analysiert werden. Da für die Kovarianzstrukturanalyse keine Richtwerte für die Bestimmtheitsmaße vorliegen, kön-

³⁶ Üblicherweise sind p-Werte $> 0,05$ als nicht signifikant (n.s.), p-Werte $\leq 0,05$ (*) als schwach signifikant, p-Werte $< 0,01$ (**) als signifikant und p-Werte $< 0,001$ als hoch signifikant (***) anzusehen (Raithel, 2008, S. 124).

nen hier die Maße des varianzanalytischen PLS-Ansatzes herangezogen werden (Weiber & Mühlhaus, 2009, S. 181). Für ein niedriges Bestimmtheitsmaß sollte in Anlehnung an Chin (1998b, S. 323) ein Mindestwert von 0,19 erreicht werden.

Die dargestellten Fitindizes zur Bewertung des Gesamtmodells und ihre Mindestanforderungen sowie die Kriterien zur Prüfung des Hypothesensystems sind in Tabelle 16 zusammengefasst.

Gütekriterium	Anforderung	Quellen
Stand-Alone-Fitindizes		
Chi-Quadrat/Anzahl der Freiheitsgrade (CMIN/DF)	$\leq 2,0$ $\leq 3,0$ $\leq 5,0$	Byrne (1989, S. 55) Homburg & Giering (1996, S. 13) Wheaton u. a. (1977, S. 84 ff.)
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	$< 0,08$	Browne & Cudeck (1993, S. 144)
Adjusted Goodness of Fit-Index (AGFI)	$> 0,90$	Arbuckle (2008, S. 596)
Inkrementelle Fitindizes zur Evaluation des Gesamtmodells anhand eines Modellvergleichs		
Comparative-Fit-Index (CFI)	$> 0,90$	Homburg & Baumgartner (1996, S. 106)
Tucker-Lewis-Index (TLI)	$> 0,90$	Homburg & Baumgartner (1996, S. 106)
Prüfkriterien zur Evaluation des Hypothesensystems		
Stärke der Pfadkoeffizienten	$\geq 0,2$ bzw. $-0,2$	Chin (1989c, S. 8)
Signifikanz der Pfadkoeffizienten	$p \leq 0,001$ (hoch signifikant) $p \leq 0,01$ (signifikant) $p \leq 0,05$ (schwach signifikant) $p \geq 0,05$ (nicht signifikant)	Raithel (2008, S. 124)
Bestimmtheitsmaß (R^2)	0,19 = schwach 0,33 = moderat 0,66 = substanziell	Chin (1989b, S. 323)

Tabelle 16: Gütekriterien und Anforderungen zur Prüfung des Gesamtmodells und des Hypothesensystems

6.3.2.3 Gütebeurteilung des Untersuchungsmodells

Im Anschluss an das Herleiten der theoretischen Grundlagen zur Durchführung eines SGA mit Hilfe des AMOS-Ansatzes soll im Folgenden die Beurteilung des Untersuchungsmodells der empirischen Studie durchgeführt werden. Dafür wird in Unterabsatz 6.3.2.3.1 zunächst die Schätzung der Messmodelle angestrebt. Anschließend erfolgt in Unterabsatz 6.3.2.3.2 die Bewertung des Strukturmodells sowie die Überprüfung des Hypothesensystems. In Absatz 6.3.2.4 werden abschließend die zentralen Schätzergebnisse interpretiert. Zunächst sei an dieser Stelle noch angemerkt, dass die Anforderung an die Größe der Stichprobe mit 733 Teilnehmern erfüllt wurde (vgl. Absatz 6.3.2.2).

6.3.2.3.1 Schätzung der Messmodelle

Die latenten Variablen, die der empirischen Überprüfung zugrunde liegen, stellen durchweg eindimensionale Konstrukte dar. Da die Operationalisierung der Konstrukte auf bereits existierenden Itembatterien basieren (vgl. Abschnitt 5.3.4), wurden die Spezifikationen der Messmodelle entsprechend übernommen. In allen Fällen lag ein reflektives Verständnis der Indikatoren vor.

Im Folgenden soll eine Prüfung der Messmodelle auf Reliabilität und Validität gemäß der in Unterabsatz 6.3.2.2.1 beschriebenen Gütekriterien erfolgen. Da jedes der fünf Konstrukte (CSR-Ereignisse, emotionaler Organisationsstolz, einstellungsbezogener Organisationsstolz, Commitment to Customer Service und Wechselabsicht) zu jeweils zwei verschiedenen Zeitpunkten erhoben wurde, weist das longitudinale Gesamtmodell schließlich Ergebnisse von insgesamt zehn Messmodellen auf. Die Eigenschaften der latenten Konstrukte sind in den Tabellen 17-21 erfasst. Zur Beurteilung der Diskriminanzvalidität ist für jedes Konstrukt seine höchste quadrierte Korrelation mit einem der anderen Konstrukte aufgeführt. Für ein vollständiges Zurückverfolgen der ermittelten Diskriminanzvalidität der verschiedenen Konstrukte wird zudem auf die Korrelationsmatrix in Anhang 4 verwiesen.

Wie in Tabelle 17 wiedergegeben, zeigen die Messmodelle „CSR-Ereignisse in T1“ und „CSR-Ereignisse in T2“ zu beiden Erhebungszeitpunkten für sämtliche Gütekriterien weitestgehend gute Werte. So liegen die Reliabilitäten aller Indikatoren über dem geforderten Mindestwert. Zudem zeichnen sich alle Items zu beiden Befragungszeitpunkten durch eine gute Ladung aus. Der geforderte Mindestwert der Faktorreliabilität von mindestens 0,6 wurde zu beiden Erhebungspunkten mit Werten von 0,73 (T1) und 0,75 (T2) weit überschritten. Lediglich die in der ersten Befragungswelle generierte DEV lag mit 0,48 knapp unter dem geforderten Mindestwert von 0,5. Somit wurde für das Messmodell „CSR-Ereignisse in T1“ die Diskriminanzvalidität knapp verfehlt. Auf eine Variablenreduktion soll im Hinblick auf dieses Messmodell jedoch verzichtet werden, da die DEV und die Diskriminanzvalidität zum einen jeweils nur 0,02 unter den geforderten Mindestwerten liegen und zum anderen alle anderen Mindestwerte deutlich überschritten werden. Ein weiterer Grund für die Beibehaltung aller Indikatoren ist, dass die Gewährleistung der Inhaltsvalidität der kausalanalytischen Reliabilitäts- und Validitätsprüfung vorgezogen wird (Hildebrandt & Temme, 2006, S. 634). So weisen bspw. Homburg und Klarman (2006, S. 732) darauf hin, dass es sich oftmals als vorteilhaft erweist, im Vorfeld als bedeutungsvoll identifizierte Items auch im Falle eher ungünstiger Auswirkungen auf die Konstruktreliabilität beizubehalten. Da die Inhaltsvalidität demnach als wichtiger zu bewerten ist, als die Konstruktreliabilität, soll trotz eingeschränkter Reliabilität kein Indikator des Messmodells „CSR-Ereignisse in T1“ eliminiert werden.

Zum zweiten Befragungszeitpunkt wurde der vorgegebene Mindestwert der DEV mit 0,52 übertroffen. Anhand der Korrelationsmatrix lässt sich zudem erkennen, dass die DEV des Messmodells „CSR-Ereignisse in T2“ größer ist als jede quadrierte Korrelation des Konstrukts mit einem der anderen Faktoren. Die geforderte Diskriminanzvalidität ist somit gegeben und alle Mindestwerte damit überschritten.

Messmodell	Indikator	Indikator-reliabilität	Indikator-ladung	Faktor-reliabilität	DEV	Dis-kriminanz-validität
CSR-Ereignisse in T1	CSR_Ereig_1_1	0,33	0,58	0,73	0,48	Nicht gegeben (DEV < 0,49)
	CSR_Ereig_2_1	0,70	0,84			
	CSR_Ereig_3_1	0,64	0,80			
CSR-Ereignisse in T2	CSR_Ereig_1_2	0,30	0,55	0,75	0,52	Gegeben (DEV > 0,49)
	CSR_Ereig_2_2	0,75	0,86			
	CSR_Ereig_3_2	0,70	0,84			

Abkürzung: DEV = durchschnittlich erfasste Varianz

Tabelle 17: Eigenschaften der Messmodelle für das Konstrukt „CSR-Ereignisse“

Auch die Messmodelle „emotionaler Organisationsstolz in T1“ und „emotionaler Organisationsstolz in T2“ zeichnen sich durch gute Werte aus (siehe Tabelle 18). Die vier Indikatorreliabilitäten überschreiten zu beiden Zeitpunkten deutlich den geforderten Mindestwert von 0,2. Ein ähnliches Ergebnis kann auch für die Indikatorladungen festgestellt werden. Die niedrigste Faktorladung beträgt 0,86 und liegt damit weit über dem geforderten Mindestwert von 0,4. Daher weisen auch beide Messmodelle einen Wert von 0,95 und damit eine entsprechende Faktorreliabilität auf. Die DEV übersteigt mit Werten von 0,82 (T1) und 0,84 (T2) deutlich den geforderten Mindestwert von 0,5. Schließlich weist auch jedes der beiden Messmodelle eine hinreichende Diskriminanzvalidität auf.

Messmodell	Indikator	Indikator-reliabilität	Indikator-ladung	Faktor-reliabilität	DEV	Dis-kriminaz-validität
Emotionaler Organisationsstolz in T1	Emo_Orgast_1_1	0,82	0,90	0,95	0,82	Gegeben (DEV > 0,61)
	Emo_Orgast_2_1	0,84	0,92			
	Emo_Orgast_3_1	0,82	0,91			
	Emo_Orgast_4_1	0,74	0,86			
Emotionaler Organisationsstolz in T2	Emo_Orgast_1_2	0,86	0,93	0,95	0,84	Gegeben (DEV > 0,64)
	Emo_Orgast_2_2	0,86	0,93			
	Emo_Orgast_3_2	0,85	0,92			
	Emo_Orgast_4_2	0,75	0,87			

Abkürzung: DEV = durchschnittlich erfasste Varianz

Tabelle 18: Eigenschaften der Messmodelle für das Konstrukt „emotionaler Organisationsstolz“

Die Messmodelle „einstellungsbezogener Organisationsstolz in T1“ und „einstellungsbezogener Organisationsstolz in T2“ zeichnen sich zudem durch sehr gute Werte aus (siehe Tabelle 19). So kann zunächst die Reliabilität beider Messmodelle bestätigt werden, da der geforderte Mindestwert zu beiden Erhebungszeitpunkten von allen Indikatoren deutlich überschritten wird. Zudem weisen die Faktorladungen der Indikatoren zu beiden Befragungswellen äußerst zufriedenstellende Werte auf. So beläuft sich die niedrigste Indikatorladung auf 0,83. Der vorgegebene Mindestwert für die Reliabilität der Messmodelle wird mit Werten von 0,89 (T1) und 0,90 (T2) deutlich übertroffen. Auch das letzte Kriterium der Reliabilitätsprüfung der Messmodelle, die DEV, liegt mit Werten von 0,73 (T1) und 0,75 (T2) weit über dem geforderten Mindestwert von 0,5. Schließlich kann auch die Diskriminanzvalidität der Messmodelle bestätigt werden, da die höchsten Werte 0,61 (T1) und 0,64 (T2), die durch die quadrierten Korrelationen der Messmodelle „einstellungsbezogener Organisationsstolz in T1“ und „einstellungsbezogener Organisationsstolz in T2“ mit einem der übrigen Konstrukte erzielt werden, kleiner sind als die ermittelten Werte der DEV in T1 und T2.

Messmodell	Indikator	Indikator-reliabilität	Indikator-ladung	Faktor-reliabilität	DEV	Dis-kriminanz-validität
Einstellungs-bezogener Organi-sationsstolz in T1	Einst_Orgast_1_1	0,85	0,92	0,89	0,73	Gegeben (DEV > 0,61)
	Einst_Orgast_2_1	0,76	0,87			
	Einst_Orgast_3_1	0,69	0,83			
Einstellungs-bezogener Organi-sationsstolz in T2	Einst_Orgast_1_2	0,86	0,93	0,90	0,75	Gegeben (DEV > 0,64)
	Einst_Orgast_2_2	0,74	0,86			
	Einst_Orgast_3_2	0,74	0,86			

Abkürzung: DEV = durchschnittlich erfasste Varianz

Tabelle 19: Eigenschaften der Messmodelle für das Konstrukt „einstellungsbezogener Organisationsstolz“

Auch den Messmodellen „Commitment to Customer Service in T1“ und „Commitment to Customer Service in T2“ können gute Werte zugeschrieben werden (siehe Tabelle 20). Die Indikatorreliabilitäten überschreiten zu beiden Erhebungszeitpunkten den geforderten Mindestwert von 0,2. Die Faktorladungen der Indikatoren zeichnen sich ebenfalls durch Werte aus, die weit über dem geforderten Mindestwert liegen. Somit kann zudem die Reliabilität beider Messmodelle, die mit Werten von 0,92 (T1) und 0,94 (T2) deutlich über dem geforderten Mindestwert von 0,6 liegt, bestätigt werden. Auch die DEV ist mit Werten von 0,75 (T1) und 0,79 (T2) als unkritisch anzusehen und kann daher als weiterer Ausdruck für die Reliabilität der Konstrukte gewertet werden. Schließlich kann sowohl für das Messmodell „Commitment to Customer Service in T1“ als auch für das „Commitment to Customer Service in T2“ die Diskriminanzvalidität bestätigt werden.

Messmodell	Indikator	Indikator-reliabilität	Indikator-ladung	Faktor-reliabilität	DEV	Dis-kriminanz-validität
CCS in T1	CCS_1_1	0,49	0,70	0,92	0,75	Gegeben (DEV > 0,44)
	CCS_2_1	0,66	0,81			
	CCS_3_1	0,74	0,86			
	CCS_4_1	0,71	0,85			
CCS in T2	CCS_1_2	0,63	0,79	0,94	0,79	Gegeben (DEV > 0,44)
	CCS_2_2	0,74	0,86			
	CCS_3_2	0,74	0,86			
	CCS_4_2	0,75	0,87			

Abkürzungen: CCS = Commitment to Customer Service; DEV = durchschnittlich erfasste Varianz

Tabelle 20: Eigenschaften der Messmodelle für das Konstrukt „Commitment to Customer Service“

Schließlich sind auch die Ergebnisse der Güteprüfung der Messmodelle „Wechselabsicht in T1“ und „Wechselabsicht in T2“ durchweg positiv zu bewerten (siehe Tabelle 21). Alle Indikatoren können zu beiden Befragungszeitpunkten als reliabel eingestuft werden. So liegt selbst die niedrigste Indikatorreliabilität von 0,66 deutlich über dem vorgegebenen Mindestwert. Die Ladungen der Indikatoren weisen zudem gute Werte auf. Somit kann auch die Faktorreliabilität mit Werten von 0,86 (T1) und 0,90 (T2) für beide Messmodelle bestätigt werden. Der geforderte Mindestwert der DEV wird mit Werten von 0,61 (T1) und 0,68 (T2) zu beiden Erhebungszeitpunkten erreicht. Abschließend kann auch eine hinreichende Diskriminanzvalidität der Messmodelle festgestellt werden, da zu beiden Erhebungszeitpunkten die DEV größere Werte aufweist als die höchste quadrierte Korrelation der Messmodelle „Wechselabsicht in T1“ und „Wechselabsicht in T2“ mit einem anderen Messmodell.

Messmodell	Indikator	Indikator-reliabilität	Indikator-ladung	Faktor-reliabilität	DEV	Dis-kriminanz-validität
Wechsel-absicht in T1	Wechselab_1_1	0,66	0,81	0,86	0,61	Gegeben (DEV > 0,52)
	Wechselab_2_1	0,82	0,91			
	Wechselab_3_1	0,75	0,87			
	Wechselab_4_1	0,75	0,86			
Wechsel-absicht in T2	Wechselab_1_2	0,72	0,85	0,90	0,68	Gegeben (DEV > 0,52)
	Wechselab_2_2	0,85	0,92			
	Wechselab_3_2	0,80	0,89			
	Wechselab_4_2	0,81	0,90			

Abkürzung: DEV = durchschnittlich erfasste Varianz

Tabelle 21: Eigenschaften der Messmodelle für das Konstrukt „Wechselabsicht“

Somit kann festgehalten werden, dass alle Messmodelle gemäß den herangezogenen Gütekriterien als geeignete Messinstrumente bestätigt werden können.

Die Schätzung des KFA-Gesamtmodells gemäß den in Unterabsatz 6.3.2.2.2 aufgeführten Gütekriterien rundet die Bewertung der Messmodelle ab. Wie aus den Ergebnissen in Tabelle 22 ersichtlich, kann dem KFA-Gesamtmodell des Zwei-Wellen-Modells insgesamt ein sehr guter Fit attestiert werden.

Gütekriterium	Anforderung	Ergebnis
Fitindizes zur Evaluation des Gesamtmodells		
Chi-Quadrat /Anzahl der Freiheitsgrade (CMIN/DF)	≤ 5	2,21
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	$< 0,08$	0,04
Adjusted Goodness of Fit-Index (AGFI)	$> 0,90$	0,90
Inkrementelle Fitindizes zur Evaluation des Gesamtmodells anhand eines Modellvergleichs		
Comparative-Fit-Index (CFI)	$> 0,90$	0,97
Tucker-Lewis-Index (TLI)	$> 0,90$	0,97

Tabelle 22: Eigenschaften des Gesamtmodells auf Messmodellebene

6.3.2.3.2 Schätzung des Strukturmodells und Prüfung des Hypothesensystems

Wie in 6.3.2.2.2 bereits dargestellt, kann eine Beurteilung des Gesamtmodells auf Strukturmodellebene nicht anhand eines einzelnen Fitkriteriums erfolgen. Stattdessen erfolgt die Bewertung des Gesamtmodells mit Hilfe derselben Gütekriterien, die zur Bewertung des KFA-Gesamtmodells herangezogen werden. Wie aus Tabelle 23 hervorgeht, liegen alle Werte über bzw. unter ihren vorgegebenen Mindest- bzw. Höchstwerten. Die einzige Ausnahme bildet der AGFI, der mit 0,86 unter dem geforderten Mindestwert von 0,9 liegt. Abgesehen von diesem Gütekriterium kann dem Strukturmodell ein guter Gesamtfit attestiert werden.

Gütekriterium	Anforderung	Ergebnis
Fitindizes zur Evaluation des Gesamtmodells		
Chi-Quadrat/Anzahl der Freiheitsgrade (CMIN/DF)	≤ 5	3,2
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	$< 0,05-0,08$	0,06
Adjusted Goodness of Fit-Index (AGFI)	$> 0,90$	0,86
Inkrementelle Fitindizes zur Evaluation des Gesamtmodells anhand eines Modellvergleichs		
Comparative-Fit-Index (CFI)	$> 0,90$	0,95
Tucker-Lewis-Index (TLI)	$> 0,90$	0,94

Tabelle 23: Eigenschaften des Gesamtmodells auf Strukturmodellebene

In Abbildung 23 sind die entsprechenden Ergebnisse der Schätzungen zur Prüfung der kausalen Hypothesen abgebildet. Dabei stellen die Werte in den runden Klammern zwischen den latenten Konstrukten die Pfadstärken und Signifikanzen der Pfadkoeffizienten dar. Die Werte in den eckigen Klammern hingegen geben das Bestimmtheitsmaß an, das aussagt, wie viel Prozent der Varianz eines latenten endogenen Konstrukts durch die anderen latenten Größen des Modells erklärt werden. Im Rahmen der Hypothesenprüfung zeigt die Betrachtung der Pfadkoeffizienten im Strukturmodell zunächst, dass die Vorzeichen der Wirkbeziehungen mit den in den Hypothesen formulierten Zusammenhängen konform sind.

Im Folgenden soll zunächst auf die Bestimmtheitsmaße eingegangen werden. Wie aus Abbildung 23 ersichtlich ist, werden R^2 -Werte von 0,25 (Wechselabsicht in T1) bis 0,69 (einstellungsbezogener Organisationsstolz in T2) erzielt.

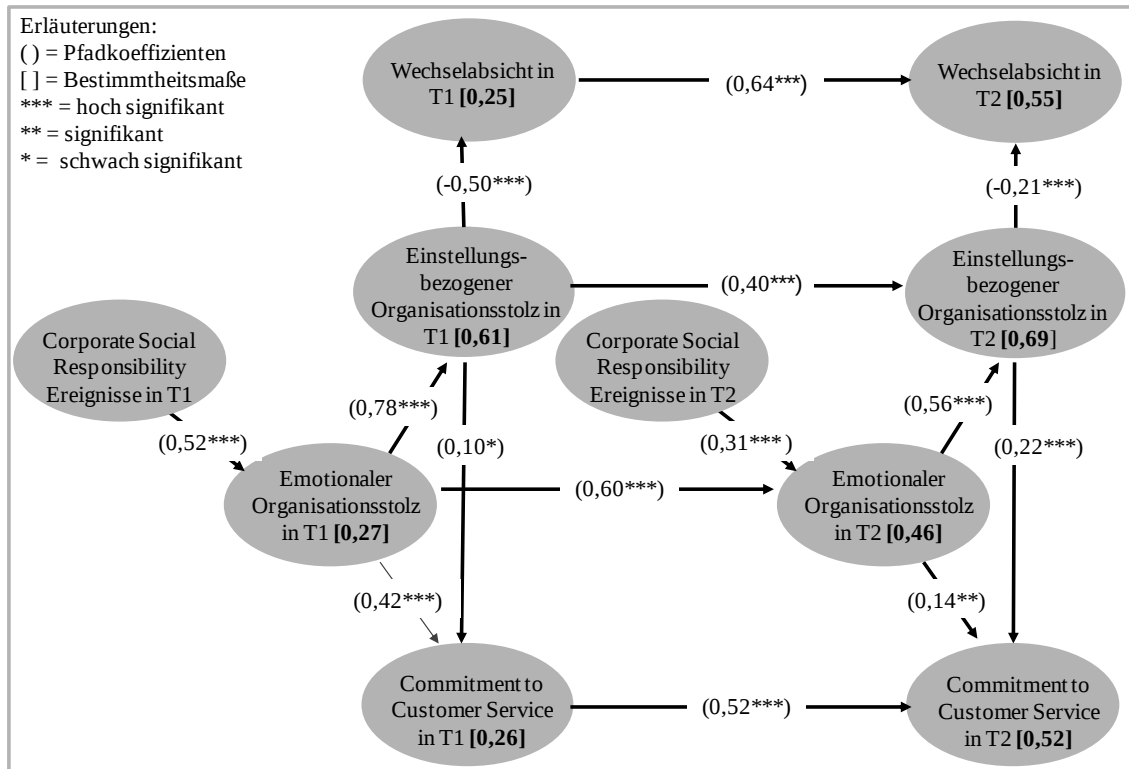


Abbildung 23: Ergebnisse der Stärke und Signifikanzen der Pfadkoeffizienten sowie der Bestimmtheitsmaße für das Strukturmodell

Da nur 27 % der Varianz des emotionalen Organisationsstolzes in T1 durch das Modell erklärt werden, fällt das Bestimmtheitsmaß relativ niedrig aus. Dieses Ergebnis ist jedoch nicht überraschend, da gemäß den Ausführungen in Kapitel 3.4 noch weitere konkrete Leistungserfolge der Organisation identifiziert werden können, die alle mögliche Auslöser des emotionalen Organisationsstolzes darstellen.

Die Kundenorientierung gemessen durch das Konstrukt Commitment to Customer Service liegt zum ersten Erhebungszeitpunkt mit 26 % ebenfalls nur auf einem eher niedrigen Niveau. Dieses Ergebnis ist ebenso weniger kritisch zu werten, da viele weitere Einflussfaktoren, die sich auf die individuelle Kundenorientierung der Mitarbeiter auswirken, nicht in das Modell integriert wurden. So nehmen bspw. das Serviceklima im Unternehmen (Coelho, Augusto, Coelho, & Sa, 2010; Grizzle, Lee, Zablah, Brown, & Mowen, 2009; Kelley, 1992) sowie Schulungsmaßnahmen (Bettencourt & Gwinner, 1996, S. 15; Michel, Bowen, & Johnston, 2009, S. 265) maßgeblichen Einfluss auf die Kundenorientierung der Mitarbeiter.

Mit einem R^2 -Wert von 0,61 wird mehr als die Hälfte der Varianz des einstellungsbezogenen Organisationsstolzes in T1 durch das Modell erklärt. Dieser Wert ist als sehr gut anzusehen, da der einstellungsbezogene Organisationsstolz sich gemäß den Ausführungen in Absatz 3.2.1.1 und Kapitel 3.3 aus verschiedenen Komponenten zusammensetzt,

wobei der emotionale Organisationsstolz letztlich nur einen, wenn auch gewichtigen Faktor, der affektiven Einstellungskomponente darstellt.

Dass die Wechselabsicht in T1 das niedrigste Bestimmtheitsmaß aufweist, ist ebenfalls nicht besonders verwunderlich. Denn der einstellungsbezogene Organisationsstolz in T1 ist, ähnlich wie der emotionale Organisationsstolz in T1 für das Commitment to Customer Service, letztlich nur eine von verschiedenen direkten und bedeutenden Einflussgrößen. Demnach können gerade im Kundenkontakt viele Gründe unterschieden werden, warum Mitarbeiter beabsichtigen, das Unternehmen zu verlassen. Zum einen können die in Abschnitt 2.1.2 aufgeführten Rollenkonflikte zu einer erhöhten Wechselabsicht der Mitarbeiter im Kundenkontakt beitragen (Fisher & Gitelson, 1983; Jackson & Schuler, 1985; Lysonski & Johnson, 1983). Diese werden unter anderem dadurch verstärkt, dass eine Vielzahl an Arbeitsplätzen im Kundenkontakt im unteren Bereich der Unternehmensstruktur angesiedelt ist (bspw. Personal am Kundenschalte oder in der Telefonvermittlung). Demnach handelt es sich bei diesen Mitarbeitern oftmals um tendenziell schlecht ausgebildete und gering bezahlte Mitarbeiter. Da zudem viele Unternehmen dazu neigen, offene Stellen im Kundenkontakt schnellstmöglich wieder zu besetzen, auch wenn dadurch Mitarbeiter mit mangelnden Erfahrungen oder ungenügenden Kenntnissen eingestellt werden (Bruhn, 2006, S. 99 f.), können auch diese Umstände dazu beitragen, dass Mitarbeiter im Kundenkontakt das Unternehmen schnell wieder verlassen wollen.

Zum zweiten Erhebungszeitpunkt weisen alle Konstrukte deutlich höhere und substantiellere Bestimmtheitsgrade als zum ersten Erhebungszeitraum auf. So wird mit einem Wert von 0,46 fast die Hälfte des emotionalen Organisationsstolzes in T2 durch das Modell erklärt. Besonders hervorzuheben ist zudem, dass in T2 knapp 70 % der Varianz des einstellungsbezogenen Organisationsstolzes durch das Modell erklärt werden. Ein gutes Bestimmtheitsmaß kann auch für das Commitment to Customer Service in T2 aufgeführt werden. Mit einem R^2 -Wert von 0,52 werden über 50 % des Konstrukts durch das Modell erfasst.

Schließlich werden 55 % der Wechselabsicht der Mitarbeiter in T2 durch latente Konstrukte im Modell begründet. Damit erreicht das Bestimmtheitsmaß der Wechselabsicht in T1 einen Wert, der mehr als doppelt so hoch ist wie zum ersten Erhebungszeitpunkt.

Im Anschluss an die Besprechung der Bestimmtheitsgrade soll die Spezifizierung der Pfadkoeffizienten im Hinblick auf ihre Stärke und Signifikanz im Strukturmodell erfolgen. Diese weisen Werte von -0,50 bis zu 0,78 auf. Bis auf Hypothese 5a, dass ein „stärkerer einstellungsbezogener Organisationsstolz in T1 zu einem höheren Commitment to Customer Service in T1 führt“, können alle Hypothesen des Modells bestätigt werden. Zwar zeichnet sich der entsprechende Pfadkoeffizient von Hypothese 5a durch eine schwache Signifikanz ($p \leq 0,05$) aus, allerdings weist der Pfadkoeffizient nur eine unzureichende Stärke ($\gamma = 0,10$) auf.

Hinsichtlich der „CSR-Ereignisse in T1“ zeigt sich ein starker positiver Zusammenhang ($\gamma = 0,52$; $p \leq 0,001$) zum „emotionalen Organisationsstolz in T1“. H1a kann daher grundsätzlich bestätigt werden. Auch wenn das Konstrukt „CSR-Ereignisse in T2“ eine abgeschwächte Effektstärke ($\gamma = 0,31$; $p \leq 0,001$) zum „emotionalen Organisationsstolz in T2“ aufweist, so kann auch H1b grundsätzlich angenommen werden.

Der Einfluss des „emotionalen Organisationsstolzes“ auf den „einstellungsbezogenen Organisationsstolz“ kann sowohl zum ersten Zeitpunkt ($\gamma = 0,78$; $p \leq 0,001$) als auch zum zweiten Zeitpunkt der Erhebung ($\gamma = 0,56$; $p \leq 0,001$) als positiv und stark gewertet werden. Damit können H2a und H2b ebenfalls bestätigt werden.

Die Schätzung des „emotionalen Organisationsstolzes in T1“ weist auf eine hohe und positive Pfadbeziehung ($\gamma = 0,42$; $p \leq 0,001$) zum Konstrukt „Commitment to Customer Service in T1“ hin, wonach H3a als angenommen gelten kann. Eine vergleichsweise schwache Auswirkung ($\gamma = 0,14$; $p \leq 0,01$) weist dagegen der „emotionale Organisationsstolz in T2“ auf das „Commitment to Customer Service in T2“ auf. Auch wenn die Pfadstärke unter dem geforderten Mindestwert von 0,2 liegt, so ist der Effekt jedoch als signifikant einzustufen und H3b damit aufrechtzuerhalten. Eine starke negative Wirkung übt das Konstrukt „einstellungsbezogener Organisationsstolz“ zu beiden Erhebungszeitpunkten auf das Konstrukt „Wechselabsicht“ aus. Wenngleich der Einfluss in T2 ($\gamma = -0,21$; $p \leq 0,001$) geringer ausfällt als in T1 ($\gamma = -0,50$; $p \leq 0,001$), können auch H4a und H4b angenommen werden.

Im Gegensatz zum ersten Erhebungszeitpunkt weist der „einstellungsbezogene Organisationsstolz in T2“ auf das „Commitment to Customer Service in T2“ einen bedeutenden Effekt ($\gamma = 0,22$; $p \leq 0,001$) auf, wonach auch H5b als bestätigt anzusehen ist.

Zusätzlich zu der Bestätigung der Wirkbeziehungen zu jedem der beiden Erhebungszeitpunkte können die intertemporalen Wirkbeziehungen zwischen denselben Konstrukten im Zeitverlauf zudem akzeptiert werden. So übt der „emotionale Organisationsstolz in T1“ einen vergleichsweise sehr starken Einfluss ($\gamma = 0,60$; $p \leq 0,001$) auf den „emotionalen Organisationsstolz in T2“ aus, wodurch H6 als bestätigt angesehen werden kann.

Zudem nimmt der „einstellungsbezogene Organisationsstolz in T1“ wesentlichen Einfluss ($\gamma = 0,40$ und $p \leq 0,001$) auf den „einstellungsbezogenen Organisationsstolz in T2“. Folglich ist auch H7 als bewiesen anzusehen.

Desgleichen hat die affektiv getriebene Verhaltensweise „Commitment to Customer Service in T1“ maßgeblichen Einfluss auf das zum „Commitment to Customer Service in T2“ ($\gamma = 0,52$ und $p \leq 0,001$), so dass auch H8 akzeptiert werden kann.

Schließlich kann festgehalten werden, dass die „Wechselabsicht in T1“ eine erhebliche Auswirkung ($\gamma = 0,64$ und $p \leq 0,001$) auf die „Wechselabsicht in T2“ nimmt und H9 somit bestätigt ist. Abschließend kann zusammengefasst werden, dass alle bis auf eine

hypothetische Wirkbeziehung des Modells bestätigt werden können. Tabelle 24 liefert einen Überblick über die Bestätigung bzw. Ablehnung der Hypothesen.

Hypothese	Bestätigung
H1a: Je ausgeprägter die CSR-Ereignisse in T1 sind, desto stärker ist das Empfinden des emotionalen Organisationsstolzes in T1.	Ja
H1b: Je ausgeprägter die CSR-Ereignisse in T2 sind, desto stärker ist das Empfinden des emotionalen Organisationsstolzes in T2.	Ja
H2a: Je stärker das Empfinden des emotionalen Organisationsstolzes in T1 ist, desto stärker ist der einstellungsbezogene Organisationsstolz in T1.	Ja
H2b: Je stärker das Empfinden des emotionalen Organisationsstolzes in T2 ist, desto stärker ist der einstellungsbezogene Organisationsstolz in T2.	Ja
H3a: Je stärker das Empfinden des emotionalen Organisationsstolzes in T1 ist, desto höher ist das Commitment to Customer Service in T1.	Ja
H3b: Je stärker das Empfinden des emotionalen Organisationsstolzes in T2 ist, desto höher ist das Commitment to Customer Service in T2.	Ja
H4a: Je stärker der einstellungsbezogene Organisationsstolz in T1 ist, desto geringer ist die Wechselabsicht in T1.	Ja
H4b: Je stärker der einstellungsbezogene Organisationsstolz in T2 ist, desto geringer ist die Wechselabsicht in T2.	Ja
H5a: Je stärker der einstellungsbezogene Organisationsstolz in T1 ist, desto höher ist das Commitment to Customer Service in T1.	Nein
H5b: Je stärker der einstellungsbezogene Organisationsstolz in T2 ist, desto höher ist das Commitment to Customer Service in T2.	Ja
H6: Je stärker das Empfinden des emotionalen Organisationsstolzes in T1 ist, desto stärker ist das Empfinden des emotionalen Organisationsstolzes in T2.	Ja
H7: Je stärker der einstellungsbezogene Organisationsstolz in T1 ist, desto stärker ist der einstellungsbezogene Organisationsstolz in T2.	Ja
H8: Je stärker das Commitment to Customer Service in T1 ist, desto stärker ist das Commitment to Customer Service in T2.	Ja
H9: Je geringer die Wechselabsicht in T1 ist, desto geringer ist die Wechselabsicht in T2.	Ja

Tabelle 24: Übersicht über die Annahme der Hypothesen

6.3.2.4 Interpretation der zentralen Schätzergebnisse

Im Folgenden sollen die zentralen hypothesenbezogenen Befunde noch einmal aufgegriffen werden. Des Weiteren sollen auch hypothesenübergreifende Ergebnisse der Modellschätzung hervorgehoben werden.

Es kann festgehalten werden, dass alle bis auf zwei Pfadkoeffizienten zufriedenstellende bis sehr hohe Auswirkungen zu beiden Erhebungszeitpunkten aufweisen. Eine hohe Signifikanz ($p \leq 0,001$) konnte bis auf zwei Ausnahmen bei allen Pfadkoeffizienten nachgewiesen werden. Eine weitere Erkenntnis ist, dass alle Pfadkoeffizienten in T1, bis auf den Einfluss des „einstellungsbezogenen Organisationsstolzes in T1“ auf das

„Commitment to Customer Service in T1“, grundsätzlich höhere Werte als beim zweiten Befragungspunkt aufweisen. Eine wesentliche Erklärung kann dabei in der Erfassung der beiden Befragungswellen in einem Modell gesehen werden. Da durch die Konstrukte in T1 noch zusätzliche Pfade für die Konstrukte der Variablen in T2 geschaffen werden und sich damit weitere starke Einflussfaktoren für jedes Konstrukt in T2 ergeben, fallen die Effekte der Pfadkoeffizienten in T2 entsprechend kleiner aus als in T1. Dennoch sind die Pfadkoeffizienten in T2 sie als sehr bedeutungsvoll einzustufen.

Eine gegenteilige Entwicklung kann dagegen für die Bestimmtheitsmaße festgestellt werden. Diese nehmen durchweg höhere Werte zum zweiten Befragungszeitpunkt an. Aufgrund der geringer ausfallenden Pfadstärken in T2 lässt sich folgern, dass den intertemporalen Wirkbeziehungen zwischen denselben Konstrukten eine große Bedeutung zukommt. Durch ihre durchweg starken Pfadkoeffizienten wird die Varianz zur Aufklärung aller latenten exogenen Konstrukte deutlich erhöht. Somit kann gefolgert werden, dass die befragten Mitarbeiter im Kundenkontakt dazu tendieren, ihre in T1 abgeleiteten positiven emotionalen Erfahrungen, ihre Einstellungen und Verhaltensweisen in T2 aufrechtzuerhalten bzw. dass diese untersuchten Variablen eine gewisse zeitliche Stabilität aufweisen.

Im Hinblick auf die hypothesenübergreifenden Zusammenhänge soll des Weiteren noch auf die im Modell vorherrschenden indirekten Kausaleffekte eingegangen werden. Indirekte Effekte stellen kausale Beziehungen zwischen zwei latenten Konstrukten dar, die über Zwischen- bzw. Mediatorvariablen vermittelt werden (Urban & Mayerl, 2011, S. 303 f.; Weiber & Mühlhaus, 2009, S. 185 f.). Da zum zweiten Erhebungszeitpunkt ergänzend zu der AET (vgl. Abschnitt 5.2.1) nachgewiesen werden konnte, dass nicht nur der emotionale Organisationsstolz einen direkten Einfluss auf das Commitment to Customer Service ausübt, sondern zudem auch der einstellungsbezogene Organisationsstolz, gilt es im Modell der vorliegenden Arbeit außerdem, den indirekten Effekt des emotionalen Organisationsstolzes auf das Commitment to Customer Service über die Mediatorvariable des einstellungsbezogenen Organisationsstolzes genauer zu beleuchten.

Im vorherigen Absatz wurde bereits aufgeführt, dass der Wert des Pfadkoeffizienten des einstellungsbezogenen Organisationsstolzes auf das Commitment to Customer Service zu gering und schwach signifikant ausfällt. Somit kann der einstellungsbezogene Organisationsstolz in T1 nicht als Mediatorvariable in Betracht gezogen werden (vgl. hierzu die Anforderungen an eine Zwischenvariable gemäß Baron & Kenny, 1986; Holmbeck, 1997). Zum zweiten Erhebungszeitpunkt kann der einstellungsbezogene Organisationsstolz jedoch als Zwischenvariable untersucht werden, da der Pfadkoeffizient und damit der direkte Wirkeffekt auf das Commitment to Customer Service bedeutsam ($\gamma = 0,22$) und signifikant (***) ausfällt. Insgesamt kann in T2 ein indirekter Effekt von 0,12 des emotionalen Organisationsstolzes auf das Commitment to Customer Service über den einstellungsbezogenen Organisationsstolz festgestellt werden. Während der Wert des

indirekten Effekts direkt durch AMOS ausgegeben wird (Weiber & Mühlhaus, 2009, S. 186), muss die Überprüfung der Signifikanz separat und gemäß dem so genannten z-Test nach Sobel (1982) erfolgen³⁷.

Der z-Wert des Tests ergibt, dass der indirekte Effekt des emotionalen Organisationsstolzes auf das Commitment to Customer Service über den einstellungsbezogenen Organisationsstolz bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von $\leq 0,001$ hoch signifikant einzuschätzen ist. Ein signifikanter indirekter Effekt bedeutet, dass sich die direkte Wirkbeziehung durch die Kontrolle der Zwischenvariable verringert (Bühner & Ziegler, 2009, S. 694) bzw., dass die Pfadstärke ausgehend von der Mediatorvariable auf das endogene Konstrukt einen höheren Wert annimmt (vgl. Abbildung 23)

Um den mediiierenden Einfluss des einstellungsbezogenen Organisationsstolzes in T2 zusätzlich quantifizieren zu können, gilt es anschließend noch, die Variance Accounted For (VAF) zu bestimmen. Dieses Kriterium misst somit das Ausmaß des mediiierenden Effekts (Iacobucci & Duhachek, 2003) und gibt den indirekten Einfluss des emotionalen Organisationsstolzes auf das Commitment to Customer Service im Verhältnis zum Gesamteinfluss des emotionalen Organisationsstolzes auf das selbige Konstrukt wieder. Der ermittelte VAF-Wert von 0,47 bedeutet, dass fast 50 % des Effekts des emotionalen Organisationsstolzes auf das Commitment to Customer Service auf die Mediatorvariable einstellungsbezogener Organisationsstolz zurückzuführen ist.

Demnach wird auch durch den Mediatoreffekt im Rahmen des Modells der vorliegenden Arbeit aufgezeigt, warum die Stärke des direkten Wirkeffekts des emotionalen Organisationsstolzes in T2 zwar signifikant, aber deutlich schwächer ausfällt als in T1. Darüber hinaus kann der indirekte Einfluss als Ausdruck für die Tatsache gewertet werden, dass der emotionale Organisationsstolz von beiden Erhebungszeitpunkten in die Gesamtbewertung des einstellungsbezogenen Organisationsstolzes zum zweiten Erhebungszeitpunkt mit eingeflossen ist bzw., dass vermehrte Erfahrungen des emotionalen Organisationsstolzes sich im Zeitverlauf zu einem einstellungsbezogenen Organisationsstolz verfestigen können (vgl. Kapitel 3.3).

Um die komplexen Zusammenhänge des Untersuchungsmodells der vorliegenden Arbeit noch genauer nachvollziehen zu können, kann im Anschluss an die Überprüfung der Hypothesen und der Mediatoreffekte noch eine Berücksichtigung der totalen Effekte erfolgen. Als totaler Effekt wird dabei der gesamte Einfluss verstanden, den ein Konstrukt über alle denkbaren Beziehungen mit zwischengeschalteten Konstrukten auf ein oder andere Konstrukte des Modells hat (Jahn, 2007, S. 30). Totale Effekte setzen sich folglich aus der Summe der direkten und indirekten kausalen Effekte zusammen (Weiber & Mühlhaus, 2009, S. 186). Während die Werte der standardisierten totalen Effekte direkt in AMOS ausgewiesen werden (Weiber & Mühlhaus, 2009, S. 186), müssen die

³⁷ Für eine ausführliche Erläuterung zur Berechnung des z-Tests nach Sobel siehe Urban und Mayerl (2011, S. 307).

Signifikanzen dieser Effekte über die so genannte Bootstrapping-Methode ermittelt werden (Bühner & Ziegler, 2009, S. 733). Je näher die Werte der totalen Effekte an 1 bzw. -1 liegen, desto stärker kann die kausale Wirkbeziehung zwischen zwei Konstrukten charakterisiert werden (Jahn, 2007, S. 10). Somit kann für die totalen Effekte derselbe Mindestwert von 0,2 herangezogen werden, wie für die standardisierten Pfadkoeffizienten. Aus Unternehmenssicht ist es im Rahmen der untersuchten Konstrukte vor allem interessant zu erfahren, wie hoch die gesamten Effekte der CSR-Ereignisse als exogene Variablen auf die Verhaltensweisen der Mitarbeiter im Kundenkontakt und somit auf die endogenen Konstrukte ausfallen. Da im Untersuchungsmodell der vorliegenden Arbeit keine direkten Effekte zwischen den CSR-Ereignissen mit den Verhaltensweisen der Mitarbeiter im Kundenkontakt bestehen, ergeben sich die totalen Effekte ausschließlich durch die indirekten Effekte zwischen den Konstrukten.

Anhand der von AMOS ausgegebenen standardisierten totalen Effekte und den über die Bootstrapping-Methode ausgewiesenen Signifikanzen lässt sich erkennen, dass die CSR-Ereignisse in T1 einen bedeutungsvollen totalen Effekt von 0,26 auf das Commitment to Customer Service in T1 ausüben, der sich zudem als signifikant erweist. Darüber hinaus haben die CSR-Ereignisse in T1 einen ebenfalls bedeutungsvollen totalen Effekt von -0,20 auf die Wechselabsicht der Mitarbeiter im Kundenkontakt in T1, der als hoch signifikant einzustufen ist. Ähnlich hohe Werte können auch für die totalen Effekte der CSR-Ereignisse in T1 auf die entsprechenden Zielkonstrukte zum zweiten Erhebungszeitpunkt attestiert werden. So weisen die CSR-Ereignisse in T1 einen relativ hohen und signifikanten Effekt von 0,25 für das Commitment to Customer Service in T2 und einen ebenfalls bedeutungsvollen und hoch signifikanten totalen Effekt von -0,20 für die Wechselabsicht in T2 auf.

Da die Berechnung der totalen Effekte anhand der Pfadkoeffizienten erfolgt (Weiber & Mühlhaus, 2009, S. 186), fallen die Werte für die totalen Effekte gemäß der deutlich geringeren Pfadkoeffizienten zum zweiten Erhebungszeitpunkt entsprechend geringer aus als zum ersten Befragungszeitpunkt. Zwar ist der totale Effekt der CSR-Ereignisse in T2 auf das Commitment to Customer Service in T2 als signifikant einzustufen, er erreicht allerdings nur einen Wert von 0,04. Für den gesamten Effekt der CSR-Ereignisse in T2 auf die Wechselabsicht in T2 kann ebenfalls ein signifikanter, allerdings nur geringer Wert von -0,04 identifiziert werden.

Somit kann festgehalten werden, dass die CSR-Ereignisse einen bedeutsamen und signifikanten totalen Effekt auf die unternehmensrelevanten Verhaltensweisen der Mitarbeiter im Kundenkontakt haben. Die Berücksichtigung dieser Effekte kann zudem als weitere Bestätigung angesehen werden, dass der emotionale und einstellungsbezogene Organisationsstolz einen wesentlichen Stellhebel für bedeutende Verhaltensweisen von Mitarbeitern darstellt.

6.4 Limitationen der empirischen Überprüfung

Mit der Überprüfung des aufgestellten Untersuchungsmodells wurde die dritte Forschungsfrage dieser Arbeit beantwortet. Obwohl die empirische Studie elementare Erkenntnisse liefert, muss an dieser Stelle auf einige Limitationen der Überprüfung eingegangen werden.

Ein Problem kann zunächst in der Generalisierbarkeit der Ergebnisse der empirischen Studie gesehen werden. Zwar erfolgte eine branchenübergreifende Befragung von Mitarbeitern im Kundenkontakt, allerdings wurden lediglich Mitarbeiter in Deutschland befragt. Folglich liegt eine eingeschränkte Stichprobe vor. Es ist durchaus denkbar, dass eine zweite Befragung, z. B. in einem anderen Land, zu anderen Ergebnissen (bspw. zu anderen Pfadkoeffizienten) führen könnte, da gegebenenfalls andere CSR-Ereignisse für die Mitarbeiter im Kundenkontakt von Bedeutung sein könnten.

Eine weitere Limitation kann in der Tatsache gesehen werden, dass die Wirkzusammenhänge nur im Rahmen von zwei Befragungswellen überprüft wurden. Obwohl dieses Studiendesign wesentliche Vorteile gegenüber einer einmaligen Befragung aufweist, wäre es zudem ratsam, die Auswirkungen der CSR-Ereignisse und des Organisationsstolzes der Mitarbeiter im Kundenkontakt in einer Multi-Wellen-Analyse zu testen (Dormann & Zapf, 1999; Zapf, Dormann, & Frese, 1996).

Der Zeitraum, in dem die zwei Befragungswellen erhoben wurden, kann als eine weitere Begrenzung der empirischen Studie angesehen werden. Zu kurz gewählte Zeitabstände zwischen den Befragungswellen können dazu führen, dass keine kausalen Effekte festgestellt werden können (Zapf u. a., 1996, S. 158). Der zweimonatige Abstand könnte demnach einen weiteren Grund für die deutlich schwächeren Pfadkoeffizienten in T2 darstellen.

Eine weitere Limitation stellt der Verzicht auf Moderatorvariablen dar. So wurde zunächst auf die Integration der Persönlichkeitsdispositionen aus dem theoretisch-konzeptionellen Wirkmodell verzichtet. Darüber hinaus wurden die erhobenen Unternehmensvariablen, wie bspw. die Unternehmensgröße oder die Branchenzugehörigkeit, sowie die mitarbeiterspezifischen Eigenschaften, wie z. B. die Betriebszugehörigkeit, der Ausbildungsgrad oder die Art des Beschäftigungsverhältnisses, lediglich für die deskriptive Auswertung der Stichprobe herangezogen. Es wurde demnach nicht berücksichtigt, inwiefern sich diese Eigenschaften als Moderatorvariablen auf die untersuchten Konstrukte auswirken.

Eine nächste Einschränkung der empirischen Überprüfung resultiert aus der selbst getroffenen Auswahl der im Untersuchungsmodell untersuchten Konstrukte. Diese bilden nur einen kleinen Bestandteil der realen Arbeitswelt der Mitarbeiter im Kundenkontakt ab.

Abschließend kann eine zusätzliche Limitation darin gesehen werden, dass die empirische Überprüfung im Rahmen dieser Arbeit eine ausschließliche Konzentration auf den emotionalen und einstellungsbezogenen Organisationsstolz angestrebt hat. Dagegen bleiben andere Stolzverständnisse, wie bspw. der positive interne Leistungsstolz, der negative Stolz im Sinne von internaler und externaler Hybris (vgl. Absatz 3.1.2.1) sowie die Stolleinstellung in Bezug auf andere soziale Gruppen als die Organisation (vgl. Absatz 3.2.2.1), unbeachtet.

7 Handlungsempfehlungen aus den Ergebnissen der empirischen Untersuchung

Im Anschluss an die Ergebnisse der empirischen Studie werden im siebten Teil der Arbeit die Implikationen abgeleitet. Durch den siebten Teil wird nun die vierte und letzte Forschungsfrage der Arbeit („*Welche Handlungsempfehlungen können aus den Ergebnissen der empirischen Studie abgeleitet werden?*“) beantwortet. Dafür werden zum einen konkrete Handlungsempfehlungen für die Unternehmenspraxis dargestellt (Kapitel 7.1). Zum anderen werden Implikationen für die Forschung (Kapitel 7.2) unter Berücksichtigung der in Kapitel 6.4 erwähnten Limitationen generiert.

7.1 Handlungsempfehlungen für die Unternehmenspraxis

In diesem Kapitel sollen anhand der neu gewonnenen Erkenntnisse entsprechende Handlungsempfehlungen für die Unternehmen abgeleitet werden. Im Zentrum stehen dabei vor allem Implikationen, durch die der Ablauf der untersuchten Wirkkette in der Praxis ermöglicht bzw. verbessert werden soll. Demnach geht es nicht um das Ableiten genereller Empfehlungen, z. B. zur Verringerung der Wechselabsicht oder zur Erhöhung des Commitment to Customer Service. Dementsprechend werden zunächst Maßnahmen im Hinblick auf die CSR-Ereignisse thematisiert (Abschnitt 7.1.1). Die nächsten beiden Abschnitte geben an, wie der Organisationsstolz in Unternehmen systematisch gefördert werden kann. Dasborough (2006) stellt in diesem Zusammenhang fest, dass gemäß der AET „effective leaders are seen to shape the affective events that determine employees’ attitudes and behaviors in the workplace” (S. 164). Damit eine Förderung des Organisationsstolzes von Mitarbeitern im Unternehmen durch die Führungskräfte erfolgen kann, muss zum einen das Management eine gezielte Sensibilisierung mit der Thematik des Organisationsstolzes erfahren (Abschnitt 7.1.2). Zum anderen kann eine kontinuierliche Förderung des Organisationsstolzes durch das Management und eine Erzeugung und Aufrechterhaltung des Organisationsstolzes bei den Mitarbeitern nur dann erfolgen, wenn sich das Konzept des Organisationsstolzes auch in der Unternehmenskultur der Unternehmen wiederfindet (Abschnitt 7.1.3).

7.1.1 Implikationen zu den Corporate Social Responsibility Ereignissen

Damit bei Mitarbeitern der emotionale Organisationsstolz als Reaktion auf ein bestimmtes CSR-Ereignis ausgelöst werden kann, müssen diese Ereignisse von den Mitarbeitern im Kundenkontakt entsprechend wahrgenommen werden. Diese Wahrnehmungen können durch die Kommunikation gefördert werden. Die interne Kommunikation mit den Mitarbeitern stellt in diesem Zusammenhang einen vergleichsweise vernachlässigten

Handlungsbereich dar (Appleberg, 2005, S. 164; Du, Bhattacharya, & Sen, 2010, S. 9; Waddock & Googins, 2011, S. 34), was vermutlich auf die noch verhältnismäßig zurückhaltende Untersuchung der Erfolgswirkungen von der CSR auf Mitarbeiterebene zurückgeführt werden kann (vgl. Abschnitt 4.2.2). Oftmals wissen die Mitarbeiter nicht, was ihr Unternehmen in diesem Zusammenhang leistet und auf welche Erfolgsereignisse sie möglicherweise stolz sein könnten (Fabisch, 2007, S. 213). Daher gilt es zum einen, der internen Kommunikation vermehrt Rechnung zu tragen. Der allgemeinen Parole der CSR-Kommunikation „Gutes Tun und darüber reden“ (Kleinfeld & Schnurr, 2010, S. 42) kommt somit vor allem im Bereich der internen Mitarbeiterkommunikation eine bedeutende Rolle zu. Die Kommunikation der CSR-Ereignisse kann durch die drei zentralen internen Kommunikationskanäle erfolgen (Mast, 2000, S. 184 ff., 2003). Zum einen können Mitteilungen und Berichterstattungen über die so genannte „Face-to-Face-Kommunikation“ (Mast, 2003, S. 70) erfolgen. Im Rahmen von persönlichen Gesprächen, wie bspw. Bewerbungsgesprächen oder Mitarbeitergesprächen und Mitarbeiterversammlungen (Kiefer & Biedermann, 2007, S. 125), können den Mitarbeitern Erfolgsereignisse bezüglich der CSR-Aktivitäten kommuniziert werden.

Einen weiteren Kernbereich der internen Unternehmenskommunikation stellen die Printmedien dar (Mast, 2000, S. 184). Oftmals wird dabei auf die Mitarbeiterzeitung als wichtigstes Instrument zurückgegriffen, um die Mitarbeiter und deren nächste Angehörigen über das gesellschaftliche Engagement des Unternehmens zu informieren (Kiefer & Biedermann, 2007, S. 125).

Die zunehmende Verlagerung der Kommunikation über Printmedien hin zu der Berichterstattung via E-Mail, Internet und Intranet (Mast, 2007, S. 767) hat zudem die elektronisch gestützte Kommunikation zu einer weiteren wichtigen Möglichkeit der internen Kommunikation werden lassen, mit Hilfe derer die Mitarbeiter über die CSR ihres Unternehmens (Kiefer & Biedermann, 2007, S. 125; Waddock & Googins, 2011, S. 34) und somit auch über erfolgreiche CSR-Ereignisse informiert werden können. Grundsätzlich bleibt es jedoch anzumerken, dass vor allem persönliche Gespräche den anderen Kommunikationsarten überlegen sind, da durch diese der höchste Einfluss auf die Kommunikationspartner erreicht werden kann (Mast, 2003, S. 71).

Neben der internen Kommunikation der CSR-Ereignisse hat auch die Kommunikation mit externen Anspruchsgruppen des Unternehmens Einfluss auf die Mitarbeiter³⁸, denn gemäß Morsing (2006) „some of the most passionate and dedicated readers of the corporate CSR messages are organisational members“ (S. 171). Somit ist es für Unternehmen unerlässlich, eine anspruchsruppenspezifische, aber dennoch einheitliche Kommunikation zu betreiben.

³⁸ Eine detaillierte Übersicht über die Kommunikation mit externen Anspruchsgruppen der Organisation liefern Kiefer und Biedermann (2007, S. 126 f.)

Damit die CSR-Ereignisse ihre entsprechende Wirkung auf den emotionalen Organisationsstolz erzielen können, müssen diese nicht nur entsprechend kommuniziert werden, sondern von den Mitarbeitern zudem als glaubhaft empfunden werden. Die Glaubwürdigkeit der internen CSR-Kommunikation ist vor allem dann gefährdet, wenn Unternehmen ein so genanntes „Greenwashing“ (Walter, 2010, S. 43) betreiben. Gemäß dem Oxford Dictionaries Online (o. J.) wird ein Greenwash beschrieben als „disinformation disseminated by an organization so as to present an environmentally responsible public image“. Um ihr Gewissen reinzuwaschen, versuchen Unternehmen, sich möglichst ökologisch korrekt darzustellen. Diese Vorgehensweise impliziert, dass die kommunizierten CSR-Aktivitäten eines Unternehmens nicht mit den tatsächlichen Handlungen übereinstimmen bzw., dass das Gesagte von Unternehmen also in keinem Verhältnis zu dem Geleisteten steht. Von Greenwashing kann bspw. dann gesprochen werden, wenn die Kosten einer Kommunikationskampagne höher sind als die Kosten der darin beworbenen CSR-Aktivität (Walter, 2010, S. 43).³⁹

7.1.2 Sensibilisierung des Managements für das Thema Organisationsstolz

In vielen Unternehmen wird der emotionale Organisationsstolz und dessen Auswirkung auf den einstellungsbezogenen Organisationsstolz bis dato lediglich als Folge von Erfolgseignissen und weniger als eine aktive Managementaufgabe angesehen (Katzenbach, 2003, S. 92). Demnach gibt es auch nur verhältnismäßig wenige Unternehmen, die den Organisationsstolz ihrer Mitarbeiter als einen bedeutenden Grundwert ansehen, den es aktiv zu fördern gilt. Zu den wenigen aktiven Promotoren des Organisationsstolzes zählen die im Rahmen dieser Arbeit aufgeführten Unternehmen, wie bspw. Ritz Carlton oder Rolls-Royce (vgl. Kapitel 2.3 und Absatz 3.2.2.2).

Für eine Steigerung des emotionalen Organisationsstolzes ist es demnach nicht nur notwendig, stolzbezogene Leistungserfolge der Organisation, wie CSR-Ereignisse, zu fördern und zu kommunizieren, sondern zudem das Management mit der Thematik des Organisationsstolzes vertraut zu machen. Denn je detaillierter Vorgesetzte über das Konzept und dessen positiven Wirkungen Bescheid wissen, desto eher können sie dazu beitragen, dass sich der Organisationsstolz ihrer Mitarbeiter verfestigt und die positiven Auswirkungen dem Unternehmen zugute kommen (Appleberg, 2005, S. 164), vor allem im Hinblick auf die unternehmensrelevanten Verhaltensweisen der Mitarbeiter im Kundenkontakt.

³⁹ Da sich der Begriff Greenwashing auf die Kommunikation von Fehlinformationen im Hinblick auf Umweltthemen konzentriert, hat sich der Terminus zu dem Begriff „bluewashing“ (Cohen, 2010, S. 41) weiterentwickelt. Dieser bezieht sich dabei in erster Linie auf die systematische Verbreitung von falschen Informationen in Bezug auf die Einhaltung der Grundsätze des Global Compacts (vgl. Abschnitt 4.1.1) und schließt somit auch politische, menschenrechtliche oder auch arbeitsrechtliche Themen mit ein. Die Farbe blau stellt dabei eine gezielte Anspielung auf die Farbe der Flagge der Vereinten Nationen dar (CorpWatch, 2001).

Eine Sensibilisierung der Vorgesetzten beinhaltet zum einen, dass die Führungskräfte um die Existenz des emotionalen und einstellungsbezogenen Organisationsstolzes und den Zusammenhang zwischen diesen beiden Stolzverständnissen wissen. Zum anderen bedeutet es auch, die wesentlichen Treiber und Barrieren des Organisationsstolzes der Mitarbeiter zu kennen (ähnlich Katzenbach, 2003, S. 92). Zudem ist es wichtig, dass die Vorgesetzten die aktuelle Ausgangssituation des Organisationsstolzes ihrer Mitarbeiter eruieren (Mischkind, 1998, S. 8). In diesem Zusammenhang bietet sich die Durchführung einer explorativen Studie (vgl. Kapitel 6.1) an, da sich diese Methode bereits zur Ermittlung des emotionalen Leistungsstolzes bewährt hat (Gouthier & Walter, 2006).

Zudem setzt eine erfolgreiche Sensibilisierung voraus, dass die Manager im Allgemeinen von dem Potenzial positiver Emotionen und Einstellungen im organisationalen Kontext überzeugt sind und dies auch ihren Mitarbeitern vorleben (Gouthier & Rhein, 2010a, S. 14).

Es ist daher von großer Bedeutung, dass die Führungskräfte ein hohes Maß an Authentizität aufweisen (Gouthier & Rhein, 2010b, S. 128). Authentische Manager zeichnen sich dadurch aus, dass sie sichtbar im Einklang mit ihren inneren Überzeugungen und Werten leben, während sie mit anderen Menschen interagieren. Durch die Echtheit ihrer Verhaltensweisen erfahren sie von den Mitarbeitern Glaubwürdigkeit und Vertrauen (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, & May, 2004). Authentische Führungskräfte setzen sich zudem für das kollektive Interesse der Organisation, der sie angehören, ein (Howell & Avolio, 1992, S. 44).

Hinzu kommt, dass im Rahmen der authentischen Führung Emotionen grundsätzlich einen großen Stellenwert einnehmen. Den Führungsverantwortlichen ist es bewusst, dass Emotionen zum einen wichtige Informationen über die einzelnen Organisationsmitglieder an sich und zum anderen über die zwischenmenschlichen Beziehungen von Unternehmensmitgliedern (Küpers, 2006, S. 344), so auch über die Beziehung zwischen Mitarbeitern und Kunden, liefern.

Authentische Führungskräfte heben sich dadurch hervor, dass sie ihre wahren positiven Emotionen gegenüber ihren Mitarbeitern offenbaren können (Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005, S. 358). Sie sind daher auch in der Lage, das Auftreten positiver Emotionen bei ihren Mitarbeitern zu fördern (Avolio u. a., 2004, S. 813), indem sie ihre Mitarbeiter mit ihren positiven Emotionen anstecken (Ilies, Morgeson, & Nahrung, 2005, S. 377). Wenn authentische Führungskräfte vermehrt positive Emotionen als nichtauthentische Führungskräfte erfahren, dann können sie bewirken, dass auch ihre Mitarbeiter vergleichsweise häufiger positive emotionale Zustände erleben (Kernis, 2003). Somit kann davon ausgegangen werden, dass authentische Führungskräfte ihren häufig empfundenen emotionalen Organisationsstolz auf ihre Mitarbeiter übertragen, der sich wiederum über die Zeit zu einem einstellungsbezogenen Organisationsstolz

verfestigt und sich zudem in positiven Verhaltensweisen der Mitarbeiter ausdrücken kann.

Es kann daher festgehalten werden, dass eine erfolgreiche Sensibilisierung des Managements durch die Authentizität der Führungskräfte begünstigt wird. Zwar spielt die Fähigkeit, Mitarbeiter emotional anzustecken bzw. zu bewegen im Rahmen der Führungskräftegewinnung oftmals eine untergeordnete Rolle, da als primäres Auswahlkriterium nach wie vor die Fachkompetenz herangezogen wird (Menges & Ebersbach, 2008, S. 31). Allerdings besteht die Möglichkeit, das authentische Führen im Rahmen von Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen von Führungskräften zu fördern (Küpers, 2006, S. 353).

7.1.3 Implementierung des Organisationsstolzes in die Unternehmenskultur

Damit Mitarbeiter den emotionalen Organisationsstolz empfinden und sie zudem einen längerfristigen einstellungsbezogenen Organisationsstolz auf das Unternehmen entwickeln können, ist es wichtig, eine Stolzkultur im Unternehmen zu etablieren. Für eine permanente und langfristige Ausrichtung der Stolzkultur gilt es, diese in die allgemeine Organisations- bzw. Unternehmenskultur einzubetten. Die Unternehmenskultur ist gemäß Schein (1995)

als den gesammelten gemeinsamen Wissensvorrat einer bestimmten Gruppe zu betrachten, der sich auf sämtliche verhaltensmäßigen, emotionalen, kognitiven Elemente der psychologischen Arbeitsweise aller Gruppenmitglieder erstreckt. Gemeinsames Wissen setzt allerdings eine Geschichte gemeinsamer Erfahrungen voraus, die wiederum auf einer stabilen Mitgliedschaft in der Gruppe beruhen muss. Das menschliche Bedürfnis nach klugem Kräftehaushalt, Folgerichtigkeit und Sinn formt die gemeinsamen Elemente zu festen Mustern, die man schließlich als Kultur bezeichnen kann. (S. 23)

Die Kultur eines Unternehmens stellt immer das Ergebnis eines kontinuierlichen Lernprozesses dar, der sich aus dem Zusammenspiel zwischen der internen und externen Unternehmensumwelt ergibt. Erweisen sich bestimmte Handlungen zur erfolgreichen Problemlösung als erfolgreich, dann werden sie als Basis für weitere Wege des Denkens und des Handelns angenommen, bis sie sich schließlich zu akzeptierten Verhaltensmustern etablieren. Somit liefert die Organisationskultur wichtige Orientierungshilfen für die Mitarbeiter. Die Vermittlung der Organisationskultur erfolgt in Zuge von Sozialisierungsprozessen und weniger durch bewusste Lernprozesse. Im Rahmen von bestimmten Mechanismen erfahren neue Mitarbeiter, im Einklang mit der Kultur der neuen Organisation zu handeln. Demzufolge stellt die Organisationskultur ein kollektives Phänomen dar, durch das das individuelle Verhalten der Mitarbeiter geprägt wird und in Konse-

quenz ein einheitliches organisationales Handeln erzielt werden kann (Schreyögg, 1992, S. 1526).

Dass die Stolzkultur eng mit der Unternehmenskultur einer Organisation verknüpft ist bzw. das Ergebnis der Unternehmenskultur darstellen kann, haben einige Unternehmen bereits erkannt. So erklärt bspw. das Unternehmen Robert Bosch: „Unsere Unternehmenskultur macht uns einzigartig. Sie trägt dazu bei, dass unsere Mitarbeiter stolz darauf sind, bei uns zu arbeiten“ (Robert Bosch GmbH, o. J.).

Wie die Integration des Organisationsstolzes in die Unternehmenskultur ermöglicht werden kann, soll anhand des Ebenenmodells von Schein verdeutlicht werden (2004, S. 26). Dabei wird die Kultur einer Organisation in drei verschiedene Ebenen unterteilt, deren Beziehungen zueinander erläutert werden. Diese Ebenen unterscheiden sich in erster Linie dadurch, dass sie verschiedene Sichtbarkeitsgrade im Hinblick auf kulturelle Phänomene der Organisation aufweisen. Demnach zeichnet sich die Kultur eines jeden Unternehmens durch so genannte Grundannahmen, Werte und Normen sowie Artefakte aus. Die Ebene der Grundannahmen beinhaltet alle Auffassungen, die im Unternehmen hinsichtlich des generellen Welt- und Menschenbildes vorherrschen. Diese Basisannahmen können zudem als Ausgangspunkt für die im Unternehmen herrschenden Handlungen, Strukturen und Prozesse aufgefasst werden. Sofern die Mitarbeiter diese Grundannahmen verinnerlicht haben, werden diese nicht mehr hinterfragt, sondern in Form von Gedanken und Gefühlen unbewusst hingenommen. Die Grundannahmen bilden die tiefste Ebene der Organisationskultur und sind daher nicht direkt sichtbar bzw. beobachtbar (Schein, 2004, S. 30 f.). Damit sich der Organisationsstolz der Mitarbeiter langfristig im Unternehmen etablieren kann, muss sich dieser auf der Ebene der Grundannahmen eines Unternehmens wiederfinden. Dazu gehört in erster Linie, dass Unternehmen die Auffassung eines Menschen- und Weltbildes verinnerlichen müssen, wonach entgegen dem langanhaltenden Rationalitätsmythos Emotionen nicht nur als zentraler Bestandteil des menschlichen Wesens, sondern als ständige Begleiter der Vorgänge im Unternehmen aufgefasst werden (vgl. Kapitel 2.3). Sofern das Empfinden und der Ausdruck von Emotionen Selbstverständlichkeiten im Unternehmen darstellen, werden Mitarbeiter das Erleben von Emotionen wie den emotionalen Organisationsstolz als Natürlichkeit auffassen und diesen, bei regelmäßigem Auftreten, auch zu einem entsprechenden einstellungsbezogenen Organisationsstolz verfestigen (Gouthier & Rhein, 2010b, S. 128).

Auf der nächstgelegenen Ebene zur sichtbaren Oberfläche der Organisationskultur liegen die Normen und Werte der Organisation. Diese ebenfalls immaterielle Ebene beinhaltet sämtliche aus den Grundannahmen abgeleiteten Wertvorstellungen. Diese werden in den Strategien, der Philosophie sowie den Zielen des Unternehmens wiedergegeben und drücken sich zudem in den Normen und Verhaltensregeln, die im Unternehmen gelten, aus. Die Wertvorstellungen zeichnen sich dadurch aus, dass sie im Gegensatz zu den Grundannahmen bewusst wahrgenommen werden. Diese Eigenschaft stellt den

maßgeblichen Unterschied zwischen den Grundannahmen und den Wertvorstellungen heraus. Denn während die Grundannahmen dermaßen stark in der Organisation verortet sind, können die Wertvorstellungen reflektiert und hinterfragt werden (Schein, 2004, S. 28 f.). Um den Organisationsstolz der Mitarbeiter auch auf der zweiten Ebene der Organisationskultur zu verankern, lassen sich Werte, basierend auf den Grundannahmen über den Organisationsstolz, wie bspw. „Wir wollen, dass unsere Mitarbeiter stolz sein können auf ihr Unternehmen“, festhalten (Gouthier & Rhein, 2010a, S. 12).

Zudem sollte sich der Organisationsstolz der Mitarbeiter in den so genannten Darstellungsregeln wiederfinden, die sich üblicherweise aus den Normen der Unternehmenskultur ableiten. Darstellungsregeln sind vor allem für die Mitarbeiter im Kundenkontakt von großer Bedeutung, da sie Hilfestellungen darüber liefern, welche Emotionen gegenüber den Kunden wie zum Ausdruck gebracht werden sollen (Rafaeli & Sutton, 1987). Denn gerade Mitarbeiter im Kundenkontakt stehen vor der ständigen Herausforderung, ihren Emotionsausdruck an die jeweilige Situation der Kundeninteraktion anzupassen. So erscheint es bspw. bei dem Entgegennehmen einer Beschwerde unangebracht, seinem emotionalen Organisationsstolz Ausdruck zu verleihen. Durch die Erfassung des Organisationsstolzes in den Darstellungsregeln kann daher erreicht werden, dass die Mitarbeiter lernen, zwischen dem Empfinden und dem Ausdruck des Organisationsstolzes als natürliche Emotion bzw. Einstellung zu differenzieren. Durch die Erfassung des Organisationsstolzes in den Darstellungsregeln können zudem mögliche negative Auswirkungen so genannter Metaemotionen verhindert werden. Metaemotionen stellen Reaktionen auf ursprünglich empfundene Emotion dar und bewirken eine Anpassung dieser an soziale Normen (Fischer & Tangney, 1995, S. 8 f.; Verbeke u. a., 2004, S. 394). Zwar schützen diese Metaemotionen den Mitarbeiter vor einem nicht konformen Verhalten gegenüber den Kunden. Allerdings können diese auch bewirken, dass die Mitarbeiter im Hinblick auf das Stolzempfinden Bedauern bzw. Schuld antizipieren, das sie fühlen werden, wenn sie diese allzu öffentlich zum Ausdruck bringen (Verbeke u. a., 2004, S. 394). Die Vorwegnahme dieser negativen Konsequenzen kann dann, als Schutz vor selbigen, zu einer Unterdrückung der ursprünglichen Emotion (Jäger & Bartsch, 2009) und damit zu einer Unterbindung des Organisationsstolzes führen. Durch ihre Hilfestellungen können die Darstellungsregeln eine Vorwegnahme der negativen Konsequenzen des Organisationsstolzes und der damit verbundenen Unterdrückung dieser Emotion negativ beeinflussen. Die Vermittlung dieser Regeln kann bei den Mitarbeitern im Kundenkontakt im Rahmen von entsprechenden Schulungen erfolgen (Verbeke u. a., 2004, S. 399).

Die sichtbare Ebene der Organisationskultur wird schließlich durch die Artefakte eines Unternehmens determiniert. Auf dieser Ebene befinden sich daher alle sicht-, hör- und fühlbaren Phänomene der Unternehmenskultur. Dazu zählen Elemente wie bspw. die Gestaltung der Arbeitsumgebung sowie der Firmengebäude, der intern verwendete Umgangston, der Ablauf von Besprechungen und Mitarbeiterauswahlverfahren, Rituale und

Zeremonien sowie Mythen und Geschichten, die über das Unternehmen kursieren (Schein, 2004, S. 25 ff.).

Analog zu den anderen Ebenen der Unternehmenskultur sollte sich der Organisationsstolz auch in den Artefakten der Organisation wiederfinden, um vor allen Dingen den einstellungsbezogenen Organisationsstolz weiter zu festigen und diesen als sichtbaren Bestandteil der Kultur zu vergegenwärtigen. Als Artefakte des Organisationsstolzes können Rituale, wie bspw. der „Wal-Mart-Cheer“ (Walmart, o. J.) aufgeführt werden, durch den die Mitarbeiter ihren Stolz auf das Unternehmen ausdrücken.

Ein weiteres Artefakt stellt die so genannte „Pride Card“ dar. Während die Vorderseite dieser Karte eine gewöhnliche Visitenkarte ist, sind auf der Rückseite die zentralen Eigenschaften, die das eigene Unternehmen von der Masse abheben, aufgeführt (Weiss, 2000, S. 57). Somit können die Mitarbeiter regelmäßige Erfolge des Unternehmens vom Gedächtnis wieder aufrufen. Des Weiteren ist es nicht nur wichtig, Stolz auslösende Ereignisse wie die CSR-Erfolge im Unternehmen zu kommunizieren (vgl. Abschnitt 7.1.1), sondern diese auch zu feiern (Trice & Beyer, 1984, S. 663). Dass das Feiern der Erfolge zum Organisationsstolz der Mitarbeiter beiträgt, haben auch diverse Gewinnerunternehmen, wie bspw. Hugo Boss, des Wettbewerbs „Deutschlands beste Arbeitgeber“ erkannt und umgesetzt (Göggelmann & Hauser, 2004).

Eine weitere Unternehmensmaßnahme, die als Artefakt der Unternehmenskultur aufgefasst werden kann, stellen systemische und regelmäßige Befragungen zum Thema Organisationsstolz dar. Gerade die Mitarbeiter eines Unternehmens sind eine wesentliche Zielgruppe von Befragungen (Borg, 2006, S. 374). Aufgrund ihrer Schnittstellenfunktion trifft dies in besonderer Weise auch auf die Mitarbeiter im Kundenkontakt zu, da sie wertvolle Informationen über die Kunden liefern können (Stock, 2006, S. 363). Demnach bietet es sich entweder an, etablierte Befragungen um die Thematik des Organisationsstolzes zu ergänzen oder separierte Befragungen zum Organisationsstolz der Mitarbeiter durchzuführen, um der Bedeutung dieser Thematik im Unternehmen Ausdruck zu verleihen.

Schließlich sei an dieser Stelle noch angeführt, dass gemäß Schein (1995, S. 20) ein enger Zusammenhang zwischen der Unternehmenskultur und der Führung des Unternehmens besteht. Denn Führungskräfte sind maßgeblich dafür verantwortlich, eine geeignete Organisationskultur zu schaffen bzw. diese weiterzuentwickeln. Die in Abschnitt 7.1.2 diskutierte Sensibilisierung des Managements mit der Thematik des Organisationsstolzes und die Notwendigkeit authentischer Führungskräfte können demnach als wesentliche Voraussetzungen angesehen werden, damit sich eine Stolzkultur im Rahmen der Unternehmenskultur entfalten kann.

7.2 Handlungsempfehlungen für die Wissenschaft

Mit Hilfe der empirischen Studie der vorliegenden Arbeit wurde ein erster Versuch unternommen, die Wirkkette ausgehend von den CSR-Ereignissen einer Organisation über den emotionalen und einstellungsbezogenen Organisationsstolz hin zu den positiven Auswirkungen auf die Mitarbeiter im Kundenkontakt empirisch zu erfassen und zu messen. Dennoch zeichnet sich die empirische Überprüfung durch einige Beschränkungen (vgl. Kapitel 6.4) aus, die im Rahmen weiterer Forschungsvorhaben berücksichtigt werden könnten. Daher wird im Folgenden der weitere Forschungsbedarf konkretisiert. Zunächst sollen dafür konkrete Hinweise für eine Erweiterung des empirischen Untersuchungsmodells der vorliegenden Arbeit erfolgen (Abschnitt 7.2.1). Zudem soll das Konstruktverständnis des Stolzes erweitert werden (Abschnitt 7.2.2) und schließlich weitere Einflussvariablen berücksichtigt werden (Abschnitt 7.2.3).

7.2.1 Empirische Erweiterung des Untersuchungsmodells

In Anlehnung an die AET (vgl. Abschnitt 5.1.2) und dem darauf aufbauenden theoretisch-konzeptionellen Wirkmodell (vgl. Abschnitt 5.2.1) sollte zunächst die CSR nicht nur in Form von Ereignissen, sondern zudem als Determinante der Organisation in ein weiteres empirisches Untersuchungsmodells integriert werden.

Eine Miteinbeziehung dieser Komponente würde weitere wichtige Erkenntnisse in Bezug auf die direkte Beziehung zwischen der CSR einer Organisation und dem einstellungsbezogenen Organisationsstolz der Mitarbeiter im Kundenkontakt ermöglichen. Es könnte somit ein Vergleich gezogen werden, ob ein stärkerer direkter Effekt von der CSR auf den einstellungsbezogenen Organisationsstolz oder ein stärkerer indirekter Effekt über die CSR-Ereignisse und den emotionalen Organisationsstolz auf den einstellungsbezogenen Organisationsstolz besteht. Ein stärkerer indirekter Effekt würde zum einen die generelle Tragweite von Emotionen als Bestandteil des beruflichen Alltags weiter betonen und zum anderen die spezielle Bedeutung des emotionalen Organisationsstolzes für den einstellungsbezogenen Organisationsstolz und die Verhaltensweisen der Mitarbeiter noch stärker hervorheben.

Da die Persönlichkeitsdispositionen ebenso wenig wie die CSR als Determinante der Organisation im Untersuchungsmodell der vorliegenden Arbeit berücksichtigt wurden, gilt es auch, diese in ein weiter entwickeltes empirisches Modell mit aufzunehmen. Neben der Untersuchung der positiven und negativen Affektivität (vgl. Absatz 5.2.2.3) könnte darüber hinaus überprüft werden, welchen Einfluss die Hauptdimensionen der Persönlichkeitsdispositionen, die im so genannten Fünf-Faktoren-Modell (Borkenau & Ostendorf, 1993) zusammengefasst sind, auf das Empfinden und die Bewertung des Organisationsstolzes ausüben. Dieser etablierte Fragenkatalog zur Persönlichkeitsdiagnostik, der auf die Arbeiten von McCrae und Costa (1986) zurückgeht, untersucht dabei die Dispositionen Gewissenhaftigkeit, Verträglichkeit, Neurotizismus, Offenheit für

Erfahrungen und Extraversion (Borkenau & Ostendorf, 1993). Da es um die Mitarbeiter im Kundenkontakt geht, könnten des Weiteren konkrete kundenorientierte Persönlichkeitsdispositionen in das Modell integriert werden und auf ihren direkten Einfluss im Hinblick auf das Empfinden des emotionalen Organisationsstolzes sowie auf ihre indirekte Wirkung hinsichtlich des einstellungsbezogenen Organisationsstolzes und der Verhaltensweisen der Mitarbeiter überprüft werden. Gemäß Stock und Hoyer (2005, S. 336) tragen kundenorientierte Persönlichkeitsdispositionen wie bspw. Empathie und Zuverlässigkeit dazu bei, dass die Mitarbeiter ihre kundenbezogenen Einstellungen in kundenbezogenen Verhaltensweisen ausdrücken.

Da das theoretisch-konzeptionelle Modell der vorliegenden Arbeit grundsätzlich affektiv und bewertungsgetriebene Verhaltensweisen von Mitarbeitern beinhaltet und im Rahmen des Untersuchungsmodells lediglich das Commitment to Customer Service sowie die Wechselabsicht untersucht wurden, sollten weitere positive Verhaltensweisen der Mitarbeiter im Kundenkontakt im Rahmen einer erneuten empirischen Überprüfung mit einbezogen werden. Da der Stolz als positive Emotion gemäß der Broaden-and-Built Theory von Fredrickson (2001, S. 219) das Gedanken- und Handlungsrepertoire von Mitarbeitern erweitert (vgl. Absatz 5.2.2.4), kann angenommen werden, dass sich auch die Kreativität der Mitarbeiter im Kundenkontakt erhöht (Fredrickson u. a., 2003, S. 367). Im Kontext der vorliegenden Arbeit ist speziell das momentane kreative Verhalten, auch „everyday creativity“ (Kaufman & Beghetto, 2009, S. 1) genannt, von großer Bedeutung, da es zum einen im Sinne einer weiteren affektiv getriebenen Verhaltensweise aufgefasst werden kann. Zum anderen bezieht sich dieses kreative Verhalten vor allem auf alltägliche Aktivitäten, bspw. im Rahmen von Interaktionen, bei denen die Problemlösungsorientierung eine große Rolle spielt (Pachucki, Lena, & Tepper, 2010, S. 142). Da die Mitarbeiter im Kundenkontakt mit sich ständig verändernden Kundenbedürfnissen konfrontiert werden, kann davon ausgegangen werden, dass ein gesteigertes kreatives Verhalten den Mitarbeitern im Kundenkontakt dazu verhilft, besser auf diese Herausforderungen einzugehen (Merlo, Bell, Mengüç, & Whitwell, 2006, S. 1218) und somit auch ihre Kundenorientierung zu steigern. Erste zeitpunktbezogene Überprüfungen haben diese Annahme bestätigt und gezeigt, dass der emotionale Organisationsstolz die Kreativität der Mitarbeiter im Kundenkontakt positiv beeinflusst (Gouthier & Rhein, 2011). Demnach sollte im Rahmen einer erneuten Erhebung des Untersuchungsmodells der vorliegenden Arbeit der Einfluss des Organisationsstolzes insgesamt auf die Kreativität der Mitarbeiter im Zeitverlauf überprüft werden. Dabei könnten unter anderem Erkenntnisse über die Auswirkungen des einstellungsbezogenen Organisationsstolzes auf diese Verhaltensweise getroffen werden.

Die dem Untersuchungsmodell der vorliegenden Arbeit zugrunde liegende Wirkkette zielt darauf ab, eine Verbesserung der Kundenorientierung sowie eine Reduzierung der Wechselabsicht der Mitarbeiter im Kundenkontakt zu erzielen, um damit letztlich eine Erhöhung der Kundenzufriedenheit und -bindung zu erreichen (vgl. Ausführungen zur

Value Profit Chain in Abschnitt 2.2.1). Da das Verhalten von Mitarbeitern im Kundenkontakt eine für den Kunden beobachtbare Größe im Rahmen der Bewertung der Interaktion darstellt und sich maßgeblich auf die Kundenzufriedenheit auswirkt (Bettencourt & Brown, 1997; Goff, Boles, Bellenger, & Stojack, 1997; Kattara, Weheba, & El-Said, 2008; Yi & Gong, 2008), wäre es wichtig zu überprüfen, ob sich durch die CSR-Ereignisse des Unternehmens und dem damit einhergehenden emotionalen und einstellungsbezogenen Organisationsstolz die Verhaltensweisen der Mitarbeiter im Kundenkontakt tatsächlich positiv auf die Wahrnehmungen und Verhaltensweisen der Kunden auswirken und damit ein langfristiger Aufbau von Kundenbeziehungen erzielt werden kann.

7.2.2 Erweiterung des emotionalen und einstellungsbezogenen Organisationsstolzes um weitere positive Stolzarten

Die vorliegende Arbeit hat sich auf den Zusammenhang zwischen dem emotionalen Organisationsstolz, als positive externe Attributionsemotion, und dem einstellungsbezogenen Organisationsstolz, als positive Gesamtbewertung im Hinblick auf den Status der Organisation, konzentriert.

Die Annahmen, dass es sich bei dem Organisationsstolz der Mitarbeiter um ein dynamisches Konzept handelt (Frese, 1990, S. 292; Gouthier, 2006b, S. 109; Katzenbach, 2003, S. 25 f.; Verbeke u. a., 2004, S. 387), das sich über die Zeit hinweg verändert, konnte durch die empirische Überprüfung bestätigt werden. Demnach kann in Bezug auf den Organisationsstolz zwischen einem kurzfristigen emotionalen sowie einem längerfristig angelegten einstellungsbezogenen Organisationsstolz unterschieden werden, die aber in engem Zusammenhang miteinander stehen. Zusätzlich zu der erfassten dynamischen Sichtweise des Organisationsstolzes können, wie in Kapitel 3 bereits angesprochen, jedoch noch weitere Stolzverständnisse unterschieden werden (Marrewijk, 2004, S. 140).

Da die Stolzemotion eine positive Attributionsemotion darstellt, die auf einem wahrgenommenen Leistungserfolg basiert, lässt sich neben dem emotionalen Organisationsstolz auch ein emotionaler Stolz auf die selbst erbrachte Arbeitsleistung, der auch als internaler Leistungsstolz bezeichnet wird, identifizieren (vgl. Absatz 3.1.2.1). Im Zentrum dieser Emotion steht nicht die Leistung einer anderen Person bzw. der Organisation, sondern eine selbst erbrachte Arbeitsleistung. Nach dem Ausführen einer Leistung kommt es zum Abgleich dieser mit den eigenen Erwartungen an selbige. Wird das Leistungsergebnis durch die eigenen Erwartungen erfüllt bzw. übertroffen und führt der Mitarbeiter den Erfolg dieser Leistung zudem auf eigene Fähigkeiten bzw. Anstrengungen zurück, kommt es zum Empfinden der Emotion des Leistungsstolzes (Lewis, 2000b; Weiner, 1985).

Da es sich bei der Stolleinstellung um das positive Ergebnis einer Gesamtbewertung im Hinblick auf den Status bzw. die Situation einer angehörenden Gruppe handelt (Tyler & Blader, 2001, 2002), kann im Unternehmenskontext neben dem einstellungsbezogenen Organisationsstolz zudem ein einstellungsbezogener Arbeits- bzw. Berufsstolz identifiziert werden (Frese, 1990, S. 293; Krämer & Rhein, 2012). Diese Stolleinstellung setzt voraus, dass die eigene Berufsgruppe bzw. die Mitarbeitergruppe im Unternehmen, die dieselbe Arbeit verrichtet, gemäß der sozialen Identitätstheorie einen Teil des Selbstkonzepts des Mitarbeiters ausmacht und der Mitarbeiter den Status dieser Gruppe einer positiven Gesamtbewertung unterzieht.

Es kann angenommen werden, dass diese unterschiedlichen emotionalen und einstellungsbzw. erlebt werden. Vielmehr kann davon ausgegangen werden, dass sie sich gegenseitig beeinflussen. So wird sich ein emotionaler Stolz auf die eigene Arbeitsleistung auch positiv auf den einstellungsbezogenen Organisationsstolz auswirken und ein emotionaler Organisationsstolz zudem auf den einstellungsbezogenen Arbeitsstolz (Mischkind, 1998, S. 1). Eine Übersicht über die verschiedenen positiven Stolzarten liefert Tabelle 25.

	Emotion	Einstellung
Arbeitskontext	Leistungsstolz kurzfristige Reaktion auf den wahrgenommenen Erfolg eines selbst erbrachten Leistungsergebnisses	Arbeitsstolz längerfristige Haltung als Ergebnis einer Gesamtbewertung der eigenen Arbeitssituation
Organisationaler Kontext	Emotionaler Organisationsstolz kurzfristige Reaktion auf den wahrgenommenen Erfolg eines Leistungsergebnisses des Unternehmens	Einstellungsbezogener Organisationsstolz längerfristige Haltung als Ergebnis einer Gesamtbewertung der Unternehmenssituation

Tabelle 25: Überblick über die verschiedenen positiven Stolzverständnisse

7.2.3 Berücksichtigung der negativen Aspekte des Organisationsstolzes

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit erfolgte eine Fokussierung auf die positiven Verständnisse sowie die positiven Auswirkungen des emotionalen und einstellungsbezogenen Organisationsstolzes. Allerdings kann auch eine Unterscheidung der negativen Aspekte des Organisationsstolzes in zweierlei Hinsicht erfolgen. Es kann zum einen angenommen werden, dass der Organisationsstolz der Mitarbeiter im Kundenkontakt im Gegensatz zu den bisherigen Ausführungen der Arbeit nicht nur als positives Konzept aufgefasst, sondern zudem als negatives Konstrukt verstanden werden kann. Zum anderen kann davon ausgegangen werden, dass ein positiver Organisationsstolz nicht nur mit

positiven Wirkeffekten, sondern darüber hinaus auch mit negativen Auswirkungen bei den Mitarbeitern im Kundenkontakt verbunden sein kann.

Wie in Absatz 3.1.2.1 bereits angedeutet, kann die Stolzemotion im Allgemeinen auch negative Ausprägungen in Form von Hybris bzw. Hochmut annehmen. Hybris stellt dabei das Ergebnis einer globalen Attribuierung bzw. Fehlattribuierung dar. Denn ein wahrgenommener Erfolg wird im Falle der Emotion Hybris nicht auf konkrete Leistungen zurückgeführt, die auf bestimmten Fähigkeiten oder Kenntnissen basieren, sondern auf die eigene Person bzw. andere Personen oder Objekte im Allgemeinen (Krause, 2006, S. 31). Grundsätzlich kann daher zwischen einer externalen und internalen Hybris unterschieden werden. Im Fall der externalen Hybris wird der Leistungserfolg einer anderen Person bzw. einem Objekt im Allgemeinen zugeschrieben (Tracy & Robins, 2007, S. 507). Generell kann festgehalten werden, dass der negative Stolz mit Hochmut, Eitelkeit, Selbstgefälligkeit und Einbildung verbunden ist (Brehm, 2001, S. 208; Frese, 1990, S. 285; Lea & Webley, 1997, S. 328).

Es ist davon auszugehen, dass auch bei Mitarbeitern eine Fehlattribuierung in Bezug auf ihr Unternehmen und somit eine externe Hybris in Bezug auf die Organisation entstehen kann (Gouthier & Rhein, 2010a, S. 218 f.). Diese Emotion erfolgt sodann, wenn ein Erfolg der Organisation im Allgemeinen (gemäß dem Motto „Meine Organisation ist toll“) zugeschrieben und nicht auf ein bestimmtes Leistungsergebnis der Organisation (getreu des Leitgedankens „Die Leistung meines Unternehmens ist toll“) bezogen wird (ähnlich siehe Tracy & Robins, 2007, S. 507). Häufen sich die Erfahrungen der externalen Hybris bezogen auf die Organisation, können sich diese in einer negativen Einstellung im Sinne einer Organisationsüberheblichkeit bzw. Organisationsarroganz verfestigen (Gouthier & Rhein, 2010a, S. 217 f.).

Diese negative Einstellung stellt zwar, wie der einstellungsbezogene Organisationsstolz auch, eine Gesamtbewertung dar. Der gravierende Unterschied zwischen diesen beiden Einstellungen ist jedoch darin zu sehen, dass das Einstellungsobjekt im Falle des einstellungsbezogenen Organisationsstolzes der Status der Organisation ist, wohingegen das Einstellungsobjekt bei der Einstellung Organisationsarroganz die Organisation im Allgemeinen darstellt. Im Gegensatz zur Organisationsarroganz stellt der einstellungsbezogene Organisationsstolz ein Konstrukt dar, das sich mit wahrgenommenen Veränderungen im Hinblick auf den Status der Organisation wandeln kann. Im Rahmen der empirischen Studie dieser Arbeit konnten zudem die positiven Effekte des einstellungsbezogenen Organisationsstolzes nachgewiesen werden.

Im Falle der Organisationsarroganz kann davon ausgegangen werden, dass diese Einstellung bei den Mitarbeitern zu Selbstgefälligkeit, Trägheit und Überheblichkeit gegenüber den Kunden führt (Gouthier & Rhein, 2010a, S. 217). Da diese Einstellung eine potenzielle Gefährdung für die Kundenorientierung darstellt (Böhm, 2008b, S. 82), erscheint es wichtig, sich auch mit der negativen Dimension des emotionalen und einstel-

lungsbezogenen Organisationsstolzes auseinanderzusetzen, um eventuellen Entwicklungen rechtzeitig entgegenwirken zu können.

Neben dem negativen Organisationsstolz kann zudem angenommen werden, dass der positive Organisationsstolz bei den Mitarbeitern im Kundenkontakt nicht nur positive, sondern auch negative Effekte bewirken kann. Dieses Phänomen wird mit der so genannten Janusköpfigkeit der Emotionen begründet (Ringlstetter & Müller-Seitz, 2006). Demnach können positive Emotionen nicht nur unidirektionale Auswirkungen und damit ausschließlich positive Effekte haben. Sie können darüber hinaus auch so genannte dysfunktionale Wirkungen und somit negative Auswirkungen, wie etwa Überheblichkeit und Arroganz, hervorrufen (Ringlstetter & Müller-Seitz, 2006, S. 146).

Wenn sich die Mitarbeiter bspw. unverhältnismäßig auf den vergangenen Leistungserfolgen ihrer Organisation ausruhen, weil bspw. keine gegenwärtigen Leistungserfolge für das Erfahren des emotionalen Organisationsstolzes geschaffen werden, kann der Organisationsstolz, speziell der aus dem positiven emotionalen Organisationsstolz entstandene einstellungsbezogene Organisationsstolz, bei den Mitarbeitern eine gewisse Trägheit und Resistenz gegenüber Veränderungen bewirken (ähnlich Bruch & Böhm, 2006, S. 178 f.). Da eine solche Entwicklung im Kundenkontakt eine starke Verringerung der Kundenorientierung bedeuten könnte, sollten zukünftige Forschungsvorhaben nicht nur den negativen Organisationsstolz beleuchten, sondern zudem die negativen Folgen des positiven Organisationsstolzes.

7.2.4 Erweiterung der Longitudinalstudie

Die empirische Untersuchung im Rahmen dieser Arbeit hat die Generierung von Längsschnittdaten, also die zweifache Messung der Modellvariablen und deren Beziehungen, im Rahmen einer Online-Panelstudie angestrebt.

Die AET liefert weder Angaben bezüglich der Zeitspannen noch Informationen über die geeignete Anzahl an Befragungswellen, die im Rahmen einer longitudinalen Überprüfung der Wirkbeziehungen zu beachten sind (Grandey u. a., 2002, S. 52). Für die Studie dieser Arbeit wurde ein zweimonatiger Zeitabstand gewählt, da dieser als einen ausreichenden Zeitraum empfunden wurde, in dem sich Mitarbeiter an CSR-Erfolgsergebnisse ihres Unternehmens erinnern und in dem sich darüber hinaus Effekte bei den psychologischen Konstrukten zeigen. Somit konnten neue Erkenntnisse über die Wirkzusammenhänge zwischen CSR-Ereignissen, dem emotionalen und einstellungsbezogenen Organisationsstolz und den Verhaltensweisen bzw. -intentionen der Mitarbeiter im Kundenkontakt im Zeitverlauf gewonnen werden.

Auffallend an den Ergebnissen der durchgeführten Studie war, dass die Pfadkoeffizienten zum ersten Erhebungszeitpunkt überwiegend höhere Werte aufwiesen als bei der zweiten Befragungswelle. Die Bestimmtheitsmaße hingegen wiesen zum zweiten Befragungszeitpunkt durchweg höhere Werte auf. Dieser Umstand lässt darauf schließen,

dass den intertemporalen Wirkbeziehungen zwischen den psychologischen Konstrukten zum ersten Erhebungszeitpunkt mit ihrem entsprechenden Konstrukt bei der zweiten Befragungsrunde eine hohe Bedeutung zukommt. Zudem weisen die Ergebnisse auf eine gewisse zeitliche Stabilität des einstellungsbezogenen Organisationsstolzes hin.

Es kann somit angenommen werden, dass Mitarbeiter im Kundenkontakt dazu tendieren, ihre in T1 abgeleiteten positiven emotionalen Erfahrungen, ihre Einstellungen und Verhaltensweisen in T2 aufrechtzuerhalten und dass sich der emotionale Organisationsstolz zu einem einstellungsbezogenen Organisationsstolz verfestigt. Der gewählte Studienzeitraum von zwei Monaten erscheint allerdings zu kurz, um Aussagen darüber zu formulieren, ob die zu einer Einstellung manifestierten Emotionen auch langfristig Bestand haben. Für eine Generalisierung der Ergebnisse wird die Erhebung weiterer Panneldaten notwendig (Bateman & Strasser, 1984, S. 109). Um die durch die empirische Studie neu gewonnenen Erkenntnisse im Hinblick auf die Beständigkeit des Organisationsstolzes weiter zu fundieren, ist es dabei zum einen wichtig, die Mitarbeiter über einen längeren Zeitraum als zwei Monate zu befragen. Zum anderen ist es notwendig, die Mitarbeiter im Rahmen von mehr als zwei Wellen zu befragen (Verhoef, 2003, S. 43; Zapf u. a., 1996, S. 158). Da die geringen Werte der Pfadkoeffizienten zum zweiten Befragungszeitpunkt Ausdruck für einen zu geringen zeitlichen Abstand zwischen den Befragungswellen sein könnten (Zapf u. a., 1996, S. 158), wäre eine entsprechende Erweiterung der zeitlichen Abstände denkbar.

7.2.5 Berücksichtigung kontextbezogener Einflussvariablen

Wie in Kapitel 6.4 bereits angedeutet, gilt es auch, kontextbezogenen Merkmalen und deren Auswirkungen auf die untersuchte Wirkkette verstärkt Rechnung zu tragen. Demnach soll der Einfluss des Geschlechts der Mitarbeiter (Absatz 7.2.5.1), organisationsbezogener Variablen (Absatz 7.2.5.2) sowie kultureller Unterschiede (Absatz 7.2.5.3) genauer diskutiert werden.

7.2.5.1 Geschlechtsspezifische Unterschiede

Es ist generell vorstellbar, dass die Berücksichtigung bestimmter Moderatorvariablen den Einfluss des Organisationsstolzes von Mitarbeitern im Kundenkontakt beeinflussen könnte. So kann angenommen werden, dass das Empfinden des emotionalen und einstellungsbezogenen Organisationsstolzes abhängig vom Geschlecht der Mitarbeiter im Kundenkontakt ist. Grundsätzlich wird von einem Stereotyp ausgegangen, dass Frauen, vor allem westlicher Kulturen, im Allgemeinen emotionaler sind als Männer (Fisher & Manstead, 2000, S. 71). Zudem dominiert bei den verschiedenen Geschlechtern die Überzeugung, dass Frauen Emotionen nicht nur vergleichsweise intensiver erleben (Robinson & Johnson, 1997; Shields, 1987), sondern diese auch stärker zum Ausdruck bringen, bspw. durch Lächeln, Lachen oder Weinen (Fabes & Martin, 1991; Grossman & Wood, 1993). Diese globalen Aussagen müssen im Hinblick auf spezifische Emotio-

nen allerdings differenzierter betrachtet werden. Demnach wird Frauen nachgesagt, dass sie bestimmte Emotionen besonders intensiv erfahren. Zu diesen zählen bspw. Freude, Angst, Trauer, Scham, Schuld und Überraschung. Männern wird hingegen ein stärkeres Empfinden von Emotionen wie bspw. Ärger, Stolz und Verachtung zugeschrieben (Fabes & Martin, 1991; Plant & Hyde, 2000). Diese Befunde weisen darauf hin, dass Frauen vor allem das Erleben jener Emotionen nachgesagt wird, die im Rahmen von sozialen Beziehungen auftreten. Im Vordergrund stehen dabei sowohl selbstbezogene und negative Emotionen (wie bspw. Scham) als auch auf andere bezogene und positive Emotionen (wie z. B. Dankbarkeit). Von Männern wird hingegen angenommen, dass sie vermehrt selbstbezogene und positive Emotionen (wie z. B. Stolz) sowie negative auf andere bezogene Emotionen (wie bspw. Ärger) empfinden. Im Gegensatz zu den Frauen stehen bei den Männern weniger die sozialen Beziehungen im Vordergrund, als vielmehr die eigene Person (Johnson & Shulman, 1988, S. 68; Robinson, Johnson, & Shields, 1998). Ein ähnliches Bild lässt sich auch in Bezug auf den Ausdruck von Emotionen festmachen. So wird von Frauen generell angenommen, dass sie vor allem Emotionen der Unterwerfung, Verletzbarkeit und Machtlosigkeit offenbaren. Auch wenn die Überzeugung vorherrscht, dass Männer ihren Emotionen grundsätzlich weniger Ausdruck verleihen, so wird generell davon ausgegangen, dass dies nicht auf Macht und Dominanz betonende Emotionen (wie bspw. Stolz und Ärger) zutrifft (Briton & Hall, 1995; Grossman & Wood, 1993).

Diese Unterscheidungen konnten in einer Studie von Stoppard und Gunn Gruchy (1993) zum Ausdruck der Stolzemotion bestätigt werden. Dabei wurden die Studienteilnehmer aufgefordert, anzugeben, ob es sich bei einer in Szenarien beschriebenen Zielperson um einen Mann oder eine Frau handelt. Drückte die Zielperson Stolz über Erfolge anderer Mitmenschen aus, gingen die Versuchsteilnehmer vermehrt davon aus, dass es sich bei der Versuchsperson um einen Mann handele. Die Vermutung, einen Mann vor sich zu haben, war wahrscheinlicher, wenn die Zielperson Stolz über eigene Leistungen und Erfolg mitteilte.

Die aufgeführten Unterschiede zwischen den Geschlechtern lassen sich zum jetzigen Erkenntnisstand im Hinblick auf die Studien zum Thema Organisationsstolz allerdings nicht untermauern. So ergab eine Befragung von 1.158 Mitarbeitern aus Großbritannien über die Treiber von Stolz und Engagement, dass Frauen einen höheren Organisationsstolz aufwiesen, der gerade einmal 5 % über dem der Männer lag (CHA, 2004, S. 4). Die Studie von Hauser u. a. (2008, S. 89) ergab des Weiteren zudem keinen bedeutenden Unterschied, denn von den 37.151 befragten Mitarbeitern gaben 64 % der Frauen und 62 % der Männer an, stolz zu sein, anderen zu erzählen, wo sie arbeiten. Aufgrund der geringen Anzahl an empirischen Studien zur Analyse des Einflusses des Geschlechts auf den Organisationsstolz gilt es, den geschlechtsspezifischen Auswirkungen sowohl auf den emotionalen als auch auf den einstellungsbezogenen Organisationsstolz genauer zu untersuchen, um die angenommenen Unterschiede entweder zu bestätigen

oder um die Annahmen zu verwerfen.⁴⁰ Für die weitere Erforschung des Geschlechtereinflusses auf den Organisationsstolz könnte eine geschlechterspezifische Erforschung des Zusammenhangs im Zeitverlauf erfolgen. Gemäß Davis (1999) können Frauen vergleichsweise schneller und vermehrte emotionale Ereignisse aus ihrer Kindheit abrufen als Männer. Demzufolge könnte in einer erneuten empirischen Überprüfung untersucht werden, ob sich der einstellungsbezogene Organisationsstolz, der durch die vom Gedächtnis abgerufenen vergangenen Erfahrungen des emotionalen Organisationsstolzes beeinflusst wird (vgl. Kapitel 3.3), bei Frauen im Zeitverlauf schneller herausbildet als bei Männern.

7.2.5.2 Organisationale Variablen

Des Weiteren scheinen verschiedene Variablen des organisationalen Kontexts Auswirkungen auf den Ablauf der untersuchten Wirkkette zu haben. Dabei kann angenommen werden, dass die Unternehmensgröße Einfluss auf den Organisationsstolz der Mitarbeiter ausübt. So zeigen erste Studien, dass Mitarbeiter von Unternehmen mit maximal 100 Mitarbeitern einen höheren Organisationsstolz aufweisen als Mitarbeiter größerer Unternehmen (Interbrand, 2007).

Eine andere kontextabhängige Variable stellt die Unternehmenszugehörigkeit dar. Verschiedenen Studien zufolge zeichnen sich vor allem Mitarbeiter mit einer kurzen Unternehmenszugehörigkeit durch einen hohen Organisationsstolz aus (Hauser u. a., 2008, S. 90; Interbrand, 2007; Mischkind, 1998, S. 2 f.). Dieser Umstand kann darauf zurückgeführt werden, dass neue Mitarbeiter bereits mit einem relativ stark ausgeprägten Organisationsstolz in das Unternehmen eintreten. Dieser hohe Organisationsstolz wird am Anfang ihrer Unternehmenszugehörigkeit üblicherweise aufrechterhalten, da Unternehmen bei neuen Mitarbeitern großen Wert darauf legen, sich bestmöglich zu präsentieren. Die Unternehmensrealität, die die neuen Mitarbeiter im Laufe ihrer Zugehörigkeit zur Organisation kennenlernen, ist für den weiteren Erhalt bzw. Verlust des Organisationsstolzes der Mitarbeiter verantwortlich. Gelingt es dem Management, die bei den Mitarbeitern geschaffenen Erwartungen zu erfüllen, kann ein starker Organisationsstolz aufrechterhalten bleiben. Dass es vielen Unternehmen nicht gelingt, den Organisationsstolz ihrer Mitarbeiter durchweg über die Zeit zu festigen, spiegelt sich auch in der Befragung von Interbrand (2007) wider. Demnach weisen vor allem Mitarbeiter, die ihrem Unternehmen zwischen fünf und zehn Jahren angehören, einen vergleichsweise niedrigen emotionalen Organisationsstolz auf. Es kann zudem angenommen werden, dass der Organisationsstolz von Mitarbeitern mit einer Betriebszugehörigkeit von mehr als zehn Jahren ähnliche Werte wie zu Beginn des Unternehmenseintritts aufweist (Interbrand, 2007;

⁴⁰ Gemäß Lozo (2010, S. 51) besteht die Herausforderung im Hinblick auf die Unterscheidung der Emotionalität der Geschlechter darin, eine Verzerrung der Ergebnisse durch Stereotype zu unterbinden. Untersuchungen sind vor allem dann für Stereotype anfällig, wenn rückblickende und keine gegenwärtigen Emotionen ermittelt werden, wenn eine Befragung zu konkreten Emotionen ausbleibt und wenn diese in einer nicht existierenden Situation beurteilt werden sollen.

Mischkind, 1998, S. 2 f.). Diese Entwicklung kann damit begründet werden, dass die Gruppe der Mitarbeiter mit einer langen Unternehmenszugehörigkeit zu einem Großteil aus den Mitarbeitern determiniert wird, die sich aus Überzeugung von dem Unternehmen für ein Verbleiben in der Organisation entschieden haben (Interbrand, 2007) und demnach besonders offen für Empfindungen des emotionalen Organisationsstolzes sind und zudem über einen gefestigten einstellungsbezogenen Organisationsstolz verfügen.

Zudem kann das Alter der Mitarbeiter als weitere kontextbezogene Einflussvariable aufgeführt werden. Erste Untersuchungen zeigen, dass zu der Gruppe der Mitarbeiter, die einen sehr starken Organisationsstolz aufweisen, vor allem junge Mitarbeiter zwischen 18 und 24 Jahren zählen (CHA, 2004, S. 4; Hauser u. a., 2008, S. 89). In den mittleren Altersklassen ist der Organisationsstolz stattdessen relativ gering ausgeprägt. Mit zunehmendem Alter kann sich der Organisationsstolz der Mitarbeiter erneut stark erhöhen (Hauser u. a., 2008, S. 89).

Wie in Absatz 6.1.4 angesprochen wurde, kann zudem angenommen werden, dass sich mit steigender beruflicher Position im Unternehmen auch der Organisationsstolz auf das Unternehmen erhöht. So hat die Befragung von Hauser u. a. (2008, S. 91) ergeben, dass es auf über 80 % der oberen Führungskräfte überwiegend oder fast völlig zutrifft, dass sie stolz sind, anderen zu erzählen, für welches Unternehmen sie arbeiten. Bei den Mitarbeitern ohne Führungsverantwortung traf dies nur für 61 % zu.

Schließlich scheint auch der Ausbildungsabschluss eine relevante soziodemografische Variable für den Organisationsstolz der Mitarbeiter zu sein. Nach Hauser u. a. (2008, S. 93 f.) empfinden vor allem Mitarbeiter, die ein berufliches Praktikum absolvieren oder sich noch in der Ausbildungsphase befinden, einen starken Organisationsstolz.

Somit gilt es, diesen organisationalen Einflussfaktoren verstärkt Rechnung zu tragen und ihre Auswirkungen auf den Ablauf der untersuchten Wirkkette im Zeitverlauf genauer zu untersuchen.

7.2.5.3 Kulturelle Unterschiede

Ein weiterer kontextbezogener Einflussfaktor auf die untersuchte Wirkkette kann in den unterschiedlichen Kulturkreisen gesehen werden, in denen Unternehmen agieren. Dabei könnte es vor allem eine Rolle spielen, ob die Gesellschaft eher individualistisch oder kollektivistisch geprägt ist. Während der Individualismus die einzigartigen Charakteristika der Menschen einer Gesellschaft hervorhebt, zielt der Kollektivismus auf die Einheitlichkeit der Gesellschaft ab. In kollektivistischen Gesellschaften wird das Individuum nicht als eigenständiges Subjekt, sondern primär als Teil der Gruppe aufgefasst. Diese beiden Eigenschaften beschreiben zwei durchweg unterschiedliche Seiten des menschlichen Wesens, der Gesellschaft und deren Zusammenwirken (Gelfand, Bhawuk, Nishii, & Bechthold, 2004; Triandis, 1996; Triandis, Bontempo, Villareal, Asai, & Luc-

ca, 1988). Eine Übersicht über wesentliche Unterschiede zwischen kollektivistisch und individualistisch geprägten Individuen ist in Tabelle 26 zusammengefasst.

Merkmale	Kollektivisten	Individualisten
Kausale Attribution	• Erklärung des individuellen Verhaltens durch soziale Normen. • Erklärung des Erfolgs durch Unterstützung anderer.	• Erklärung des individuellen Verhaltens durch persönliche Merkmale, Einstellungen, Eigenschaften und Dispositionen. • Erklärung des Erfolgs durch eigene Fähigkeiten.
Definition des eigenen Ichs	• Definition des Individuums durch Gruppen und Beziehungen. • Verbindung von Erinnerungen mit der Gruppe (Leistungen, Erlebnisse usw.).	• Definition des Individuums als unabhängiges Ich. • Verbindung von Erinnerungen mit dem eigenen Ich.
Ziele	• Übereinstimmung oder Dominanz der Gruppenziele mit persönlichen Zielen.	• Individuelle Ziele überwiegen Ziele der Gruppe.
Emotionen	• Sind gewöhnlich mit anderen Personen verbunden.	• Sind gewöhnlich mit dem eigenen Ich verbunden.
Soziale Kognition	• Suche nach Ähnlichkeiten zu anderen Individuen.	• Suche nach Differenzen mit anderen Individuen.
Einstellungen	• Dominanz gegenseitig abhängiger Einstellungen.	• Dominanz unabhängiger Einstellungen, schwache Identifizierung mit der Gruppe.
Normen	• Dominanz der Normen, die die Gebundenheit darstellen.	• Dominanz der Normen, die die Unabhängigkeit darstellen.
Werte	• Sicherheit, Harmonie, Hierarchie, Verantwortung, Ordnung usw.	• Vergnügen, Leistung, Konkurrenz, Freiheit, Unabhängigkeit, gleichberechtigter Tausch der Güter.

Tabelle 26: Merkmale des Kollektivismus und des Individualismus (Quelle: Genkova, 2003, S. 26 f.)

Wie aus Tabelle 26 ersichtlich ist, weisen Individuen, die vom Kollektivismus geprägt sind, wesentliche Voraussetzungen zum Empfinden der externalen Attributionsemotionen (vgl. Absatz 3.1.2.1) auf. Da sie den Leistungserfolgen ihrer angehörnden Gruppe aufgrund ihrer starken Zugehörigkeitsgefühle eine große Bedeutung beimessen, kann angenommen werden, dass sie auch dazu geneigt sind, Emotionen des externalen Leistungsstolzes zu empfinden. Des Weiteren kann gemutmaßt werden, dass kollektivistische Individuen über Merkmale verfügen, die sich positiv auf das Entstehen einer Stolz-einstellung auswirken. Dies liegt zum einen daran, dass die Definition der Individuen durch die Gruppe erfolgt. Demnach nimmt diese Gruppe den zentralen Teil des Selbstkonzepts der Individuen ein. Die Individuen weisen zudem eine starke Neigung zur sozialen Identifikation auf, da sie die Ziele ihrer Gruppe als die eigenen Ziele ansehen. Diese Eigenschaft bestärkt die Individuen kollektivistisch geprägter Kulturen darin, die Situation ihrer Gruppe einer Gesamtbewertung zu unterziehen (vgl. Absatz 3.2.2.1) und diese auch in entsprechenden Einstellungen zum Ausdruck zu bringen.

Die Annahme, dass kollektivistische Individuen auch einen stärkeren Organisationsstolz entwickeln, wird durch das Phänomen des so genannten Gruppenkollektivismus, auch als „in-group collectivism“ (Gupta, De Luque, & House, 2004, S. 166) bezeichnet, gestützt. Der Gruppenkollektivismus ist häufig in kollektivistischen Gesellschaften anzutreffen und kann gemäß House u. a. (2002) als „the degree to which individuals express pride, loyalty, and cohesiveness in their organizations or families“ (S. 5) beschrieben werden.

Demnach kann angenommen werden, dass sich die Eigenschaften und somit die Voraussetzungen für das Entstehen des externalen Leistungsstolzes sowie der StolzEinstellung von kollektivistischen Individuen, die sich durch einen starken Gruppenkollektivismus auszeichnen, auf den organisationalen Kontext übertragen lassen und zu einem verstärkten Empfinden des emotionalen und einstellungsbezogenen Organisationsstolzes bei diesen Individuen führen können. Daher gilt es auch, diese Einflussvariable in weiteren Forschungsvorhaben zu berücksichtigen.

8 Fazit

Für den Erhalt des zukünftigen Erfolgs sollten Unternehmen in verstärkter Weise bestrebt sein, eine langfristige Kundenorientierung ihrer Mitarbeiter im Kundenkontakt sowie eine dauerhafte Bindung dieser Mitarbeiter an das Unternehmen sicherzustellen. Im Rahmen dieser Arbeit wurde mit der Analyse des Zusammenhangs zwischen CSR-Ereignissen und dem Konzept des emotionalen und einstellungsbezogenen Organisationsstolzes eine neue Wirkkette aufgezeigt, durch die positive Effekte bei den Mitarbeitern im Kundenkontakt erzielt werden können. Konkret wurden dabei die Auswirkungen auf die individuelle Kundenorientierung (gemessen durch das Commitment to Customer Service) und die Mitarbeiterbindung (gemessen durch die Wechselabsicht) von Mitarbeitern im Kundenkontakt untersucht.

Obwohl bereits einige Unternehmen dem Konstrukt des Organisationsstolzes eine große Bedeutung beimessen, kann bis heute nur auf eine geringe Zahl an Untersuchungen zurückgegriffen werden, die sich empirisch mit diesem Konzept und dessen unterschiedlichen Ausprägungen beschäftigt hat. Daher ist es auch nicht verwunderlich, dass die CSR eines Unternehmens, die bei Mitarbeitern nachweislich zu starken positiven Effekten auf der emotionalen und einstellungsbezogenen Ebene führt, bis dato zwar vereinzelt mit dem Konzept des Organisationsstolzes der Mitarbeiter in Verbindung gebracht, allerdings noch nicht empirisch als dessen Treiber untersucht wurde. Dementsprechend bestand die Herausforderung der vorliegenden Arbeit zunächst darin, eine systematische Erfassung des Konstrukts Organisationsstolz in seine emotionale und einstellungsbezogene Dimension vorzunehmen. Zudem sollte die CSR als möglicher positiver Einflussfaktor untersucht und die positiven Auswirkungen dieser Wirkbeziehung bei Mitarbeitern im Kundenkontakt erfasst werden.

Zu Beginn dieser Arbeit wurden die Mitarbeiter im Kundenkontakt genauer beleuchtet. Dies beinhaltet zum einen darzustellen, was unter einem Mitarbeiter im Kundenkontakt zu verstehen ist, welche Besonderheiten und Anforderungen mit einer Tätigkeit im Kundenkontakt verbunden sind, welche Rollenkonflikte sich aus dieser Arbeit heraus ergeben können und welche Bedeutung diesen Mitarbeitern für den Unternehmenserfolg zukommt.

Zum anderen bedeutet es, den positiven Emotionen und Einstellungen der Mitarbeiter im Kundenkontakt verstärkt Rechnung zu tragen, da diese maßgebliche Auswirkungen auf die Verhaltensweisen der Mitarbeiter haben. Demnach fokussiert sich die Arbeit einerseits auf das Konstrukt des emotionalen Organisationsstolzes, der als positive externe Attributionsemotion das Ergebnis eines vom Mitarbeiter wahrgenommenen Erfolgs einer konkreten Leistung bzw. eines Leistungsergebnisses der Organisation ist.

Andererseits konzentriert sich die Arbeit auf das Konstrukt des einstellungsbezogenen Organisationsstolzes, der das positive Ergebnis einer vom Mitarbeiter durchgeführten

Gesamtbewertung im Hinblick auf den Status bzw. die Situation der Organisation darstellt. Neben dem theoretischen Herleiten der beiden Konstrukte war es zudem wichtig, den Zusammenhang zwischen dieser spezifischen Emotion und Einstellung herauszustellen und damit die Bedeutung des emotionalen Organisationsstolzes als zentrale Komponente bzw. wesentlicher Einflussfaktor des einstellungsbezogenen Organisationsstolzes zu konzipieren. Damit ist sodann das definitorische Grundverständnis des Konzepts des Organisationsstolzes von Mitarbeiter im Kundenkontakt gegeben.

Gerade für eine Arbeit, die sich auf den Unternehmenskontext bezieht, sind sowohl die Treiber als auch die positiven Wirkeffekte, die auf den emotionalen und einstellungsbezogenen Organisationsstolz wirken, von Interesse.

So richtet die Arbeit in einem nächsten Schritt den Schwerpunkt auf die CSR als Treiber des Organisationsstolzes. In Konsequenz bedeutet dies, dass zum einen die CSR genauer erläutert, von verwandten Konzepten abgegrenzt und schließlich theoretisch begründet wird. Zum anderen impliziert die Auseinandersetzung mit diesem Konzept, dass die CSR mit den Mitarbeitern in Zusammenhang gebracht wird. Denn da die Mitarbeiter eine der zentralen Anspruchsgruppen des Unternehmens sind, erheben sie Ansprüche im Hinblick auf die CSR eines Unternehmens. Die CSR stellt damit ein auf die Anspruchsgruppe der Mitarbeiter ausgerichtetes Konzept dar, durch das sowohl die eigenen Bedürfnisse der Mitarbeiter als auch ihr Gerechtigkeitsempfinden im Hinblick auf die Unternehmenshandlungen gegenüber Dritten befriedigt werden.

Da die Erfüllung der Ansprüche im Rahmen der CSR bei den Mitarbeitern zu positiven Emotionen und Einstellungen gegenüber ihrem Unternehmen führt, kann von einem positiven Effekt der CSR auf den emotionalen und einstellungsbezogenen Organisationsstolz ausgegangen werden. Konkret ist anzunehmen, dass die CSR eines Unternehmens das Potenzial besitzt, Ereignisse zu schaffen, die bei den Mitarbeitern zum Auslösen des emotionalen Organisationsstolzes führen und somit auch Auswirkungen auf den einstellungsbezogenen Organisationsstolz und die Verhaltensweisen haben können.

Damit ist sodann die Basis gelegt, um über einen theoretischen Zusammenhang zwischen der CSR und dem Organisationsstolz der Mitarbeiter im Kundenkontakt zu verfügen.

Darauf aufbauend wurde ein entsprechendes theoretisches Modell gesucht, durch das der entsprechende Zusammenhang zwischen der CSR und dem emotionalen und einstellungsbezogenen Organisationsstolz abgebildet werden kann. Für den Rahmen der vorliegenden Arbeit hat sich die Affective Events Theory (AET) als hilfreiches Modell erwiesen. Diese erfasst nicht nur die Bedeutung von Emotionen in Bezug auf Einstellungen in Organisationen. Sie integriert darüber hinaus die Treiber beider psychologischer Konzepte. Des Weiteren geht die AET separiert auf die Auswirkungen der Emotionen und Einstellungen ein und liefert damit eine Vorlage, die CSR eines Unternehmens und ihre Auswirkungen auf den Organisationsstolz sowie deren Auswirkungen

auf die Mitarbeiter im Kundenkontakt in einer Wirkkette abzubilden. Schließlich ermöglicht die AET eine Erfassung der Zusammenhänge im Zeitverlauf. Im Rahmen dieser Arbeit wurde die AET somit in ihren Grundzügen weitestgehend übernommen und ein entsprechendes Untersuchungsmodell abgeleitet. Dabei erfolgte eine Konzentration auf die aus der Theorie hergeleitete Wirkkette, angefangen mit den CSR-Ereignissen über den emotionalen Organisationsstolz zum einstellungsbezogenen Organisationsstolz bis hin zu den positiven Verhaltensweisen bzw. -intentionen der Mitarbeiter im Kundenkontakt. Von Interesse gerade im Bereich der Mitarbeiter im Kundenkontakt ist, inwiefern die CSR-Ereignisse sowie der emotionale und einstellungsbezogene Organisationsstolz positiv zu der Kundenorientierung und der Mitarbeiterbindung beitragen. Demnach wird der emotionale Organisationsstolz, der als Emotion das affektive Verhalten der Mitarbeiter beeinflusst, auf seine Auswirkungen in Bezug auf das affektiv getriebene Commitment to Customer Service untersucht. Der einstellungsbezogene Organisationsstolz hingegen, der gemäß der Einstellungstheorie die bewertungsgetriebenen Verhaltensweisen prägt, wird als Treiber der Wechselabsicht erfasst.

Neben der Berücksichtigung ihrer Grundzüge wurde die AET um eine Wirkbeziehung erweitert. So hat der einstellungsbezogene Organisationsstolz nicht nur Einfluss auf die bewertungsgetriebenen Verhaltensweisen bzw. -intentionen der Mitarbeiter, sondern zudem auf die emotionsgetriebenen Verhaltensweisen, wie bspw. das Commitment to Customer Service. Die Erfassung des Untersuchungsmodells erfolgte zudem im Rahmen eines dynamischen Zwei-Phasen-Modells, um die konzipierte Wirkkette später mit Hilfe einer Längsschnittanalyse erforschen zu können. Bei dem Zwei-Phasen-Modell geht es zum einen darum, die Beziehungen der Wirkkette an zwei verschiedenen Zeitpunkten zu untersuchen. Zum anderen kann davon ausgegangen werden, dass sich die psychologischen Konstrukte der Wirkkette zum zweiten Zeitpunkt nicht völlig neu konstruieren, sondern dass diese zudem durch ihre entsprechenden Konstrukte des vorherigen Zeitpunkts beeinflusst und eine gewisse Stabilität im Zeitverlauf bewirken können. Schließlich gewährleistet das Zwei-Phasen-Modell weitere Erkenntnisse im Hinblick auf den Zusammenhang zwischen dem emotionalen und einstellungsbezogenen Organisationsstolz, da sich Emotionen als affektive Reaktionen über die Zeit hinweg verändern und zu einer Einstellung verfestigen können. Für die empirische Überprüfung des Untersuchungsmodells erfolgte hieran anknüpfend die Formulierung des Hypothesensystems. Im Anschluss daran wurden die Konstrukte entsprechend identifiziert und operationalisiert.

In einem nächsten Schritt wurden Überlegungen angestellt, wie das der Arbeit zugrunde liegende theoretische Untersuchungsmodell empirisch überprüft werden könnte. Für die Ermittlung der Bedeutung der Wirkkette im Zeitverlauf wurde das Untersuchungsdesign einer zweiwelligen Panelstudie gewählt. Dieses Forschungsdesign impliziert, dass zu zwei verschiedenen Zeitpunkten der gleiche Sachverhalt bei einer gleich bleibenden Stichprobe in derselben Weise erhoben wird. Hierbei wurde ein professioneller Panelbe-

treiber als Kooperationspartner ausgewählt und die Generierung der Daten somit im Rahmen eines Marktforschungsauftrags sichergestellt. Um die Wirkkette bei Mitarbeitern im Kundenkontakt testen zu können, wurden ausschließlich Mitarbeiter, die im Rahmen ihrer Arbeit regelmäßig direkten Kundenkontakt und keine Führungsverantwortung haben, für die Befragung berücksichtigt.

Für die Überprüfung des Untersuchungsmodells wurden insgesamt 733 Mitarbeiter im Kundenkontakt zweimal in einem zweimonatigen Abstand zum selben Sachverhalt befragt. Die Daten wurden sodann deskriptiv und kausalanalytisch mit Hilfe der Strukturgleichungsanalyse ausgewertet. Da das Untersuchungsmodell der vorliegenden Arbeit auf einer ausgereiften theoretischen Informationsgrundlage basiert, wurde die Strukturgleichungsanalyse gemäß dem kovarianzanalytischen Ansatz mittels des Programmpakets AMOS 18.0 gewählt. Die Ergebnisse der Strukturgleichungsanalyse haben gezeigt, dass alle bis auf eine Hypothese bestätigt und dass die postulierte Wirkkette zu beiden Erhebungszeitpunkten weitestgehend nachgewiesen werden konnte. Da die Mitarbeiter im Kundenkontakt dazu tendieren, ihre zum ersten Erhebungszeitpunkt abgeleiteten positiven emotionalen Erfahrungen, Einstellungen und Verhaltensweisen bzw. -intentionen zum zweiten Befragungszeitpunkt aufrechtzuerhalten, kann darüber hinaus gefolgert werden, dass den intertemporalen Wirkbeziehungen zwischen den psychologischen Konstrukten eine große Bedeutung zukommt und dass sich der einstellungsbezogene Organisationsstolz insgesamt durch eine gewisse zeitliche Stabilität auszeichnet.

Aus den neu gewonnenen Ergebnissen lassen sich Implikationen sowohl für die Unternehmenspraxis als auch für zukünftige Forschungsvorhaben ableiten.

Zunächst wurden praktische Implikationen beschrieben. Für eine Förderung der CSR-Ereignisse als Auslöser des emotionalen Organisationsstolzes wurde die Notwendigkeit der glaubhaften Kommunikation dieser Ereignisse dargestellt. Dabei wurde Bezug auf die zentralen Kanäle der internen Unternehmenskommunikation genommen.

Neben diesen direkt aus dem Untersuchungsmodell resultierenden Erkenntnissen konnten weitere Implikationen abgeleitet werden. Da der Organisationsstolz bis dato lediglich als positive Folge von Erfolgsereignissen und weniger als aktive Managementaufgabe angesehen wird, gilt es zunächst, eine Sensibilisierung des Managements mit der Thematik des Organisationsstolzes anzustreben. Diese beinhaltet zum einen, dass die Führungskräfte die Treiber und Barrieren des emotionalen und des einstellungsbezogenen Organisationsstolzes ihrer Mitarbeiter kennen. Zum anderen bedeutet eine Sensibilisierung, dass die Führungskräfte um den aktuellen Stand des Organisationsstolzes ihrer Mitarbeiter Bescheid wissen. Dieser kann zunächst im Rahmen einer explorativen Befragung ermittelt werden. Eine Sensibilisierung des Managements mit dem Thema des Organisationsstolzes wird nur dann erfolgreich sein, wenn die Manager im Allgemeinen von dem Potenzial positiver Emotionen und Einstellungen im organisationalen

Kontext überzeugt sind und sich entsprechend verhalten. Demnach ist es von großer Bedeutung, authentische Führungskräfte für das Unternehmen zu gewinnen. Denn einerseits zeichnen sich authentische Führungskräfte dadurch aus, dass sie ihre wahren positiven Emotionen gegenüber ihren Mitarbeitern offenbaren können. Andererseits setzen sie sich für das kollektive Interesse der Organisation ein. Somit eignen sich authentische Führungskräfte in besonderer Weise, die Mitarbeiter für das Empfinden des positiven emotionalen Organisationsstolzes zu motivieren und tragen zum positiven Verlauf der untersuchten Wirkkette bei. Eine häufige Problematik, die sich im Rahmen der Gewinnung von Führungskräften ergibt, ist, dass diese oftmals überwiegend aufgrund ihrer Fachkompetenz und weniger aufgrund ihrer Authentizität eingestellt werden. Daher sollten Unternehmen durch gezielte Instrumente versuchen, neben der Fachkompetenz auch die notwendige Authentizität (z. B. im Rahmen von Schulungsmaßnahmen zu fördern).

Damit Mitarbeiter den emotionalen Organisationsstolz empfinden und sie zudem einen längerfristigen einstellungsbezogenen Organisationsstolz im Unternehmen entwickeln können, ist es wichtig, eine Stolzkultur im Unternehmen einzuführen. Eine permanente und langfristige Ausrichtung der Stolzkultur kann vor allem dann erzielt werden, wenn sie in die allgemeine Organisations- bzw. Unternehmenskultur eingebettet wird. Dafür ist es entscheidend, den Organisationsstolz auf allen drei Ebenen der Organisationskultur, also in den so genannten Grundannahmen, Werten sowie in den Artefakten zu implementieren.

Obwohl die vorliegende Arbeit wichtige theoretisch-konzeptionelle Annahmen zu den Auswirkungen der CSR eines Unternehmens und dem Organisationsstolz auf die Verhaltensweisen der Mitarbeiter im Kundenkontakt angestrebt hat, bleiben weitere Forschungsfragen ungeklärt, die es zukünftig zu beantworten gilt. Da für das empirische Untersuchungsmodell der Arbeit die CSR als Determinante der Organisation sowie die Persönlichkeitsdispositionen als Komponenten des theoretisch-konzeptionellen Wirkmodells nicht berücksichtigt wurden, gilt es, diesen zunächst Rechnung zu tragen und sie in ein weiteres empirisches Untersuchungsmodell zu integrieren. Dabei wäre im Hinblick auf die Persönlichkeitsdispositionen denkbar, zunächst die positive und negative Affektivität der Mitarbeiter im Kundenkontakt zu untersuchen. Zudem wäre es interessant zu überprüfen, inwiefern die fünf Hauptdimensionen der Persönlichkeitsdispositionen (Gewissenhaftigkeit, Verträglichkeit, Neurotizismus, Offenheit für Erfahrungen und Extraversion) sowie konkrete kundenorientierte Persönlichkeitsdispositionen (wie bspw. Empathie und Zuverlässigkeit), einen direkten Einfluss auf das Empfinden des emotionalen Organisationsstolzes sowie auf ihre indirekte Wirkung hinsichtlich des einstellungsbezogenen Organisationsstolzes und der Verhaltensweisen der Mitarbeiter ausüben.

Da das theoretisch-konzeptionelle Modell der vorliegenden Arbeit grundsätzlich affektiv und bewertungsgetriebene Verhaltensweisen von Mitarbeitern beinhaltet und im

Rahmen des Untersuchungsmodells lediglich das Commitment to Customer Service sowie die Wechselabsicht untersucht hat, sollten weitere positive Verhaltensweisen der Mitarbeiter im Kundenkontakt im Rahmen einer erneuten empirischen Überprüfung mit einbezogen werden.

Eine weitere bedeutende affektiv getriebene Verhaltensweise, die es in diesem Zusammenhang zu untersuchen gilt, ist das momentane kreative Verhalten der Mitarbeiter, da es den Mitarbeitern dazu verhilft, besser mit den unmittelbaren Herausforderungen im Kundenkontakt umzugehen.

Zudem wäre es interessant zu überprüfen, ob sich durch die CSR-Ereignisse des Unternehmens und dem damit einhergehenden emotionalen und einstellungsbezogenen Organisationsstolz die Verhaltensweisen der Mitarbeiter im Kundenkontakt tatsächlich positiv auf die Wahrnehmungen und Verhaltensweisen der Kunden auswirken und damit ein nachweisbarer Aufbau von langfristigen Kundenbeziehungen erzielt werden kann.

Neben der Erweiterung des Untersuchungsmodells der vorliegenden Arbeit gilt es, den emotionalen und einstellungsbezogenen Organisationsstolz um andere positive Stolzarten zu erweitern. Somit wird nicht nur zwischen einem externalen emotionalen Organisationsstolz und einem einstellungsbezogenen Organisationsstolz, sondern darüber hinaus zwischen einem internalen emotionalen Leistungsstolz und einem einstellungsbezogenen Arbeitsstolz unterschieden. Da angenommen werden kann, dass die unterschiedlichen emotionalen und einstellungsbezogenen Formen des Mitarbeiterstolzes nicht unabhängig voneinander existieren bzw. erlebt werden, sondern sich gegenseitig beeinflussen, wäre es interessant, diese verschiedenen positiven Formen in einem Kontext genauer zu erforschen.

Daneben erscheint es wichtig, auch die negativen Aspekte des Organisationsstolzes zu berücksichtigen. Dabei kann zum einen angenommen werden, dass bei den Mitarbeitern im Kundenkontakt sowohl ein negativer emotionaler als auch ein negativer einstellungsbezogener Organisationsstolz der Mitarbeiter im Kundenkontakt entstehen kann. Da der negative Organisationsstolz mit Hochmut, Eitelkeit, Selbstgefälligkeit und Einbildung verbunden ist, kann er als wesentliche Gefährdung für die Kundenorientierung der Mitarbeiter im Kundenkontakt aufgefasst werden.

Neben dem negativen Organisationsstolz kann zum anderen davon ausgegangen werden, dass ein positiver Organisationsstolz nicht nur mit positiven Wirkeffekten bei den Mitarbeitern im Kundenkontakt einhergeht. Denn positive Emotionen können nicht nur unidirektionale Auswirkungen und damit ausschließlich positive Effekte haben, sondern auch dysfunktionale Wirkungen und somit negative Auswirkungen, wie etwa Überheblichkeit und Arroganz, hervorrufen.

Zwar hat die empirische Untersuchung im Rahmen dieser Arbeit wichtige neue Erkenntnisse im Hinblick auf die Stabilität der psychologischen Konstrukte und deren

Wirkbeziehungen geliefert. Für eine Generalisierung der Ergebnisse ist es jedoch notwendig, weitere Longitudinalstudien durchzuführen. Dabei gilt es zum einen, die Mitarbeiter über einen längeren Zeitraum als zwei Monate zu befragen. Zum anderen ist es wichtig, die Mitarbeiter im Rahmen von mehr als zwei Wellen zu befragen.

Schließlich sollte auch dem Einfluss der soziodemografischen Eigenschaften der Mitarbeiter im Kundenkontakt verstärkt Rechnung getragen werden. In diesem Zusammenhang wäre es interessant zu untersuchen, ob sich signifikante geschlechterspezifische Unterschiede im Hinblick auf das Empfinden bzw. das Entstehen des Organisationsstolzes identifizieren lassen. Darüber hinaus wäre es wichtig herauszufinden, welchen Einfluss organisationale Variablen (wie bspw. die Unternehmensgröße, die Unternehmenszugehörigkeit, das Alter der Mitarbeiter, die berufliche Position sowie der Ausbildungsabschluss) spielen. Anschließend sollte auch der Einfluss der gesellschaftlichen Kulturkreise, in den die Unternehmen eingebettet sind, berücksichtigt werden. Eine bedeutende Rolle scheinen in diesem Zusammenhang die Dimensionen Kollektivismus und Individualismus zu spielen.

Abschließend bleibt festzuhalten, dass die untersuchten CSR-Ereignisse sowie der emotionale und einstellungsbezogene Organisationsstolz bedeutende Treiber für die positiven Verhaltensweisen der Mitarbeiter im Kundenkontakt sind.

Da ein Mitarbeiter im Kundenkontakt seinen Organisationsstolz nur auf besonderen Leistungen der Organisation begründet, muss an dieser Stelle abschließend angemerkt werden, dass die untersuchte Wirkkette keine Universallösung für die langfristige Sicherung von Kundenbeziehungen und damit den Unternehmenserfolg darstellt. Vielmehr soll sie als wichtiger Beitrag, der vor allem zur Erreichung von außerordentlichen Zielen dienen kann, angesehen werden.

Anhangsverzeichnis

<i>Anhang 1: Servicewerte von Ritz Carlton.....</i>	<i>192</i>
<i>Anhang 2: PANAS.....</i>	<i>193</i>
<i>Anhang 3: Fragebogen der empirischen Studie.....</i>	<i>197</i>
<i>Anhang 4: Korrelationsmatrix.....</i>	<i>198</i>

Anhang

Service Values: I Am Proud To Be Ritz-Carlton

1. I build strong relationships and create Ritz-Carlton guests for life.
2. I am always responsive to the expressed and unexpressed wishes and needs of our guests.
3. I am empowered to create unique, memorable and personal experiences for our guests.
4. I understand my role in achieving the Key Success Factors, embracing Community Footprints and creating The Ritz-Carlton Mystique.
5. I continuously seek opportunities to innovate and improve The Ritz-Carlton experience.
6. I own and immediately resolve guest problems.
7. I create a work environment of teamwork and lateral service so that the needs of our guests and each other are met.
8. I have the opportunity to continuously learn and grow.
9. I am involved in the planning of the work that affects me.
10. I am proud of my professional appearance, language and behavior.
11. I protect the privacy and security of our guests, my fellow employees and the company's confidential information and assets.
12. I am responsible for uncompromising levels of cleanliness and creating a safe and accident-free environment.

Anhang 1: Servicewerte von Ritz Carlton (Quelle: in Anlehnung an Michelli, 2008, S. 63 f.)

You generally feel this way	1 very slightly or not at all	2 a little	3 moderately	4 quite a bit	5 extremely
Interested					
Distressed					
Excited					
Upset					
Strong					
Guilty					
Scared					
Hostile					
Enthusiastic					
Proud					
Irritable					
Alert					
Ashamed					
Inspired					
Nervous					
Determined					
Attentive					
Jittery					
Active					
Afraid					

Anhang 2: PANAS (Quelle: Watson u. a., 1988, S. 1070)

Forschungsprojekt

„Die Auswirkungen von Corporate Social Responsibility (CSR) und Organisationsstolz auf Mitarbeiter im Kundenkontakt“

Wir möchten Sie vorab bitten, einige statistische Angaben zu Ihrer Person zu machen.

Filterfrage 1:

Haben Sie direkten Kundenkontakt?

(Erläuterung: Zum direkten Kundenkontakt zählen z.B. die Bearbeitung von Kundenanfragen, Kundenreklamationen und/oder das Durchführen von Verkaufsgesprächen, Beratungen, Installationen, Schulungen, Außendienstbesuche sowie sonstige Kundendienste.)

- 1) Ja
- 2) Nein → **CLOSE**

Filterfrage 2:

Sind Sie Führungskraft, d. h. übernehmen Sie Führungsverantwortung für Mitarbeiter?

- 1) Ja → **CLOSE**
- 2) Nein

Sind Sie...?

- 1) Männlich
- 2) Weiblich

Wie alt sind Sie?

Welchen Abschluss haben Sie im Rahmen Ihrer Ausbildung erzielt?

- 1) Berufsschulabschluss mit gewerblicher oder landwirtschaftlicher Lehre
- 2) Berufsfachschulabschluss
- 3) Meister-/Techniker- oder gleichwertiger Fachschulabschluss
- 4) Fachhochschulabschluss (auch Ingenieurschulabschluss)
- 5) Berufsschulabschluss (kaufmännischer oder sonstige Lehre)
- 6) Hochschulabschluss
- 7) Berufliches Praktikum
- 8) Noch in Ausbildung
- 9) Kein beruflicher Abschluss

Hat sich in den letzten zwei Monaten etwas an Ihrem Beschäftigungsverhältnis geändert?

- 1) Ja
- 2) Nein

In welchem Beschäftigungsverhältnis befinden Sie sich?

- 1) Hauptberuflich (Teilzeit: 20-30 Stunden)
- 2) Hauptberuflich (Vollzeit)
- 3) Sonstiges, und zwar **OE**

Wie lange besteht Ihr derzeitiges Beschäftigungsverhältnis?

- 1) <1 Jahr
- 2) 1-5 Jahre
- 3) 6-10 Jahre
- 4) >10 Jahre

In welcher Branche sind Sie tätig?

- 1) Land- und Forstwirtschaft, Fischerei
- 2) Bergbau
- 3) Verarbeitendes Gewerbe
- 4) Energie- und Wasserversorgung
- 5) Baugewerbe
- 6) Handel
- 7) Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen
- 8) Verkehr und Lagerei
- 9) Gastgewerbe
- 10) Information und Kommunikation
- 11) Finanz- und Versicherungsdienstleistungen
- 12) Grundstücks- und Wohnungswesen
- 13) Freiberufliche, wissenschaftliche und technische Dienstleistungen
- 14) Sonstige wirtschaftliche Dienstleistungen
- 15) Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung
- 16) Erziehung und Unterricht
- 17) Gesundheits- und Sozialwesen
- 18) Kunst, Unterhaltung und Erholung
- 19) Sonstige Dienstleistungen

Wie viele Vollzeit-Mitarbeiter beschäftigt Ihr Unternehmen derzeit ungefähr?

- 1) 19 oder weniger Mitarbeiter
- 2) 20-99 Mitarbeiter
- 3) 100-499 Mitarbeiter
- 4) Mehr als 500 Mitarbeiter

Bitte bewerten Sie die folgenden Aussagen bezüglich Ihres Unternehmens.

	Trifft gar nicht zu			Trifft voll zu	
	1	2	3	4	5
Mein Unternehmen ist immer wieder bemüht, neue Arbeitsstellen zu schaffen.	☐	☐	☐	☐	☐
Ich erlebe es häufig, dass mein Unternehmen umweltbewusst handelt.	☐	☐	☐	☐	☐
Für eine saubere Umwelt würde mein Unternehmen regelmäßig Gewinnminderungen akzeptieren.	☐	☐	☐	☐	☐

Erinnern Sie sich bitte an ein Ereignis, bei dem Ihr Unternehmen zuletzt erfolgreich war. Bitte geben Sie an, was Sie in solchen Momenten empfinden.

	Trifft gar nicht zu			Trifft voll zu	
	1	2	3	4	5
In solchen Augenblicken bin ich glücklich, Mitarbeiter dieses Unternehmens zu sein.	☐	☐	☐	☐	☐
In solchen Augenblicken empfinde ich ein Gefühl von Freude, ein Teil des Unternehmens zu sein.	☐	☐	☐	☐	☐
In solchen Augenblicken bin ich stolz darauf, was das Unternehmen geleistet hat.	☐	☐	☐	☐	☐
In solchen Augenblicken habe ich das Gefühl, dass das Unternehmen etwas Sinnvolles tut.	☐	☐	☐	☐	☐

Beurteilen Sie nun bitte, inwiefern die folgenden Aussagen auf Sie zutreffen.

	Trifft gar nicht zu			Trifft voll zu	
	1	2	3	4	5
Ich bin stolz darauf, für mein Unternehmen zu arbeiten.	☐	☐	☐	☐	☐
Ich bin stolz darauf, zum Erfolg meines Unternehmens beitragen zu können.	☐	☐	☐	☐	☐
Ich bin stolz darauf, anderen erzählen zu können, für wen ich arbeite.	☐	☐	☐	☐	☐

Bei den nachfolgenden Aussagen möchten wir Sie bitten, Ihre innere Verpflichtung gegenüber den Kunden anzugeben.

	Trifft gar nicht zu			Trifft voll zu	
	1	2	3	4	5
Ich versuche stetig, die Servicequalität, die ich Kunden biete, zu verbessern.	☐	☐	☐	☐	☐
Ich strenge mich besonders stark an, um die Kunden zufriedenzustellen.	☐	☐	☐	☐	☐
Egal wie ich mich fühle, ich setze mich immer für meine Kunden ein.	☐	☐	☐	☐	☐
Ich scheue keine Mühen, um Kunden zu helfen.	☐	☐	☐	☐	☐

Bei den nachfolgenden Aussagen möchten wir Sie bitten anzugeben, inwiefern die folgenden Aussagen auf Ihre Beschäftigungssituation zutreffen.

	Trifft gar nicht zu			Trifft voll zu	
	1	2	3	4	5
Ich beginne, mich bei meinen Freunden und Bekannten nach anderen Arbeitsmöglichkeiten zu erkundigen.	☐	☐	☐	☐	☐
Ich denke darüber nach, meinen Job zu kündigen.	☐	☐	☐	☐	☐
Ich beabsichtige, mein Unternehmen innerhalb der kommenden sechs Monate zu verlassen.	☐	☐	☐	☐	☐
Ich höre mich um, ob in anderen Unternehmen gerade neue Mitarbeiter gesucht werden.	☐	☐	☐	☐	☐

Nochmals herzlichen Dank für Ihre Teilnahme!

Korrelationsmatrix										
Konstrukt	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. CSR-Ereignisse in T1	1	0,51	0,52	0,28	-0,19	0,70	0,40	0,38	0,20	-0,08
2. Emotionaler Organisationsstolz in T1	0,51	1	0,78	0,50	-0,29	0,41	0,67	0,62	0,35	-0,23
3. Einstellungsbezogener Organisationsstolz in T1	0,52	0,78	1	0,44	-0,52	0,43	0,64	0,74	0,37	-0,43
4. CCS in T1	0,28	0,50	0,44	1	-0,05	0,23	0,39	0,36	0,66	-0,10
5. Wechselabsicht in T1	-0,19	-0,29	-0,52	-0,05	1	-0,18	-0,27	-0,40	-0,08	0,72
6. CSR-Ereignisse in T2	-	-	-	-	-	1	0,51	0,53	0,31	-0,20
7. Emotionaler Organisationsstolz in T2	-	-	-	-	-	0,51	1	0,80	0,53	-0,32
8. Einstellungsbezogener Organisationsstolz in T2	-	-	-	-	-	0,53	0,80	1	0,54	-0,49
9. CCS in T2	-	-	-	-	-	0,31	0,53	0,54	1	-0,18
10. Wechselabsicht in T2	-	-	-	-	-	-0,20	-0,32	-0,49	-0,18	1

Anhang 4: Korrelationsmatrix

Literaturverzeichnis

- Aaker, D. A., & Bagozzi, R. P. (1979). Unobservable Variables in Structural Equation Models with an Application in Industrial Selling. *Journal of Marketing Research*, 16(2), 147-158. doi:10.2307/3150680
- Aaker, D. A., Kumar, V., & Day, G. S. (2003). *Marketing Research* (8. Aufl.). New York, NY: Wiley.
- Achleitner, P. M. (1985). *Sozio-politische Strategien multinationaler Unternehmen*. Bern: Haupt.
- Adams, J. (1976). The Structure and Dynamics of Behavior in Organizational Boundary Roles. In M. D. Dunnette (Hrsg.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (S. 1175-1199). Chicago, IL: Rand McNally.
- Aguilera, R., Rupp, D., Williams, C., & Ganapathi, J. (2007). Putting the S Back in Corporate Social Responsibility: A Multilevel Theory of Social Change in Organizations. *The Academy of Management Review*, 32(3), 836-863. doi:10.2139/ssrn.567842
- Ajzen, I. (2001). Nature and operation of attitudes. *Annual Review of Psychology*, 52, 27-58. doi:10.1146/annurev.psych.52.1.27
- Ajzen, I. (2005). *Attitudes, Personality and Behavior* (2. Aufl.). Oxford: Open University Press.
- Albinger, H. S., & Freeman, S. J. (2000). Corporate Social Performance and Attractiveness as an Employer to Different Job Seeking Populations. *Journal of Business Ethics*, 28(3), 243-253. doi:10.1023/A:1006289817941
- Alexandrov, A., Babakus, E., & Yavas, U. (2007). The Effects of Perceived Management Concern for Frontline Employees and Customers on Turnover Intentions. *Journal of Service Research*, 9(4), 356-371. doi:10.1177/1094670507299378

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18. doi:10.1006/jvbe.2001.1842
- Anderson, J., & Gerbing, D. W. (1984). The effect of sampling error on convergence, improper solutions, and goodness-of-fit indices for maximum likelihood confirmatory factor analysis. *Psychometrika*, 49(2), 155-173. doi:10.1007/BF02294170
- Anderson, J., & Gerbing, D. W. (1993). *Proposed Template for Journal of Marketing Research Measurement Appendix* (unveröffentlichtes Manuskript). Evanston, IL: Kellogg Graduate School of Management, Northwestern University.
- Andriof, Jörg, & McIntosh, M. (2001). Introduction. In Jörg Andriof & M. McIntosh (Hrsg.), *Perspectives on Corporate Citizenship* (S. 13-24). Sheffield: Greenleaf.
- Anfuso, D. (1995). 3M's staffing strategy promotes productivity and pride. *Personnel Journal*, 74(2), 28-34.
- Appleberg, K. A. (2005). *The construction of a nomological network for organizational pride* (Dissertation). Benedictine University, Lisle, IL. Abgerufen von <http://proquest.umi.com/pqdlink?did=954000661&Fmt=7&clientId=79356&RQT=309&VName=PQD>
- Arbeitskreis Deutscher Markt- und Sozialforschungsinstitute (ADM), Arbeitsgemeinschaft Sozialwissenschaftlicher Institute (ASI), Berufsverband Deutscher Markt- und Sozialforscher (BVM), & Deutsche Gesellschaft für Online-Forschung (DGOF). (2001). *Standards zur Qualitätssicherung für Online-Befragungen*. Frankfurt am Main. Abgerufen von http://www.adm-ev.de/index.php?id=qualisicherung_onlinebefragung&type=1
- Arbuckle, J. L. (2008). *AMOS 17.0 User's Guide*. Chicago, IL.

- Arndt, R. (2003). Produkt- und Verbraucherpanels online. In A. Theobald, M. Dreyer, & T. Starsetzki (Hrsg.), *Online-Marktforschung: Theoretische Grundlagen und praktische Erfahrungen* (2. Aufl., S. 271-280). Wiesbaden: Gabler.
- Arnett, D. B., Laverie, D. A., & Mclane, C. (2002). Using Job Satisfaction and Pride as Internal-marketing Tools. *Cornell Hospitality Quarterly*, 43(2), 87-96. doi:10.1177/001088040204300209
- Artzt, E. (1992). Developing the Next Generation of Quality Leaders. *Quality Progress*, 25(10), 25-27.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *The Academy of Management Review*, 14(1), 20-39. doi:10.2307/258189
- Ashkanasy, N. M., & Daus, C. S. (2002). Emotion in the workplace: The new challenge for managers. *Academy of Management Executive*, 16(1), 76-86. doi:10.5465/AME.2002.6640191
- Ashkanasy, N. M., Härtel, C. E. J., & Daus, C. S. (2002). Diversity and Emotion: The New Frontiers in Organizational Behavior Research. *Journal of Management*, 28(3), 307-338. doi:10.1177/014920630202800304
- Auger, P., Burke, P., Devinney, T. M., & Louviere, J. J. (2003). What Will Consumers Pay for Social Product Features? *Journal of Business Ethics*, 42(3), 281-304. doi:10.1023/A:1022212816261
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: a look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823. doi:10.1016/j.leaqua.2004.09.003
- Backhaus, K. B., Stone, B. A., & Heiner, K. (2002). Exploring the Relationship Between Corporate Social Performance and Employer Attractiveness. *Business & Society*, 41(3), 292-318. doi:10.1177/0007650302041003003

- Backhaus, K., & Ebers, M. (2006). Die Anwendung der Kausalanalyse in der betriebswirtschaftlichen Forschung. *Die Betriebswirtschaft*, 66(6), 607-608.
- Backhaus, K., & Weiber, R. (2007). Forschungsmethoden der Datenauswertung. In R. Köhler, H.-U. Küpper, & A. Pfungsten (Hrsg.), *Handwörterbuch der Betriebswirtschaft* (6. Aufl., S. 524-535). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., & Weiber, R. (2011). *Multivariate Analysemethoden: Eine anwendungsorientierte Einführung* (13. Aufl.). Berlin: Springer.
- Backhaus-Maul, H. (2003). Engagementförderung durch Unternehmen in den USA. In Enquete-Kommission (Hrsg.), *Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen*, Schriftenreihe (Bd. 2, S. 85-147). Opladen: VS.
- Bagozzi, R. P. (1998). A Prospectus for Theory Construction in Marketing: Revisited and Revised. In L. Hildebrandt & C. Homburg (Hrsg.), *Die Kausalanalyse: ein Instrument der empirischen betriebswirtschaftlichen Forschung* (S. 45-81). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Bagozzi, R. P., & Baumgartner, H. (1994). The evaluation of Structural Equation Models and Hypotheses Testing. In R. P. Bagozzi (Hrsg.), *Principles of Marketing Research* (S. 386-422). Cambridge: Blackwell.
- Bagozzi, R. P., & Burnkrant, R. E. (1979). Attitude organization and the attitude-behavior relationship. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(6), 913-929. doi:10.1037/0022-3514.37.6.913
- Bagozzi, R. P., & Fornell, C. (1982). Theoretical concepts, measurements, and meaning. In C. Fornell (Hrsg.), *A Second Generation of Multivariate Analysis* (Bd. 2, S. 24-38). New York, NY: Praeger.
- Bagozzi, R. P., & Phillips, L. W. (1982). Representing and Testing Organizational Theories: A Holistic Construal. *Administrative Science Quarterly*, 27(3), 459-489. doi:10.2307/2392322

- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94. doi:10.1177/009207038801600107
- Bagozzi, R. P., Wong, N., & Yi, Y. (1999). The Role of Culture and Gender in the Relationship between Positive and Negative Affect. *Cognition & Emotion*, 13(6), 641-672. doi:10.1080/026999399379023
- Bailey, J. J., Gremler, D. D., & McCollough, M. A. (2001). Service Encounter Emotional Value: The Dyadic Influence of Customer and Employee Emotions. *Services Marketing Quarterly*, 23(1), 1-24. doi:10.1300/J396v23n01_01
- Balderjahn, I. (1986). *Das umweltbewußte Konsumentenverhalten: Eine empirische Studie*. Betriebswirtschaftliche Schriften. Berlin: Duncker & Humblot.
- Baltes, P. B., & Nesselroade, J. R. (1979). History and Rationale of Longitudinal Research. In J. R. Nesselroade & P. B. Baltes (Hrsg.), *Longitudinal Research in the Study of Behavior and Development* (1. Aufl., S. 1-39). New York, NY: Academic Press.
- Barnett, M. L. (2007). Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32(3), 794-816. doi:10.2307/20159336
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182. doi:10.1037/0022-3514.51.6.1173
- Basch, J., & Fisher, C. D. (2000). Affective Events-Emotions Matrix: A Classification of WorkEvents and Associated Emotions. In N. M. Ashkanasy, C. E. J. Härtel, & W. J. Zerbe (Hrsg.), *Emotions in the Workplace* (S. 36-48). Westport, CT: Quorum Books.

- Bateman, T. S., & Strasser, S. (1984). A Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment. *Academy of Management Journal*, 27(1), 95-112. doi:10.2307/255959
- Batt, R., Doellgast, V., & Kwon, H. (2004). *The U.S. Call Center Industry 2004: National Benchmarking Report Strategy, HR Practices, & Performance* (CAHRS Working Paper Series). Ithaca, NY: Center for Advanced Human Resource Studies, Cornell University.
- Bauer, F. (2005). Tätigkeitsmerkmale, Arbeitszeitformen und Belastungsszenarien bei abhängig Beschäftigten mit Kundenkontakt. In H. Jacobsen & S. Voswinkel (Hrsg.), *Der Kunde in der Dienstleistungsbeziehung: Beiträge zur Soziologie der Dienstleistung* (1. Aufl., S. 241-265). Wiesbaden: Vs.
- Baumann, K., Kessler, H., & Linden, M. (2005). Die Messung von Emotionen. *Verhaltenstherapie & Verhaltensmedizin*, 26(2), 169-197.
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497-529. doi:10.1037/0033-2909.117.3.497
- 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. doi:16/0167-8116(95)00038-0
- Baums, T. (2001). *Bericht der Regierungskommission Corporate Governance*. Köln: Schmidt (Otto).
- Baur, A. (2008). Handlungsfeld Corporate Social Responsibility: Ein Konzept für verantwortliche Unternehmensführung. In DLG e .V. (Hrsg.), *Profil durch Verantwortung: DLG-Lebensmitteltage 2008. Die neue Rolle der Lebensmittelhersteller* (S. 59-72). Frankfurt am Main: Dlg.

- Bearden, W. O., Netemeyer, R. G., & Haws, K. L. (2011). *Handbook of Marketing Scales: Multi-Item Measures for Marketing and Consumer Behavior Research* (3. Aufl.). Sage.
- Becker, F. G., & Günther, S. (1998). Personalentwicklung als Führungsaufgabe im Dienstleistungssektor. In M. Bruhn & H. Meffert (Hrsg.), *Handbuch Dienstleistungsmanagement* (S. 751-778). Wiesbaden: Gabler.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *The American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40. doi:10.1086/222820
- Becker, W. S., & Wellins, R. S. (1990). Customer-Service Perceptions and Reality. *Training & Development Journal*, 44(3), 49-51.
- Belk, R. W. (1985). Issues in the Intention-Behavior Discrepancy. In J. N. Sheth (Hrsg.), *Research in Consumer Behavior* (Bd. 1, S. 1-34). Greenwich, CT: JAI Press.
- Bell, S. J., & Luddington, J. A. (2006). Coping With Customer Complaints. *Journal of Service Research*, 8(3), 221-233. doi:10.1177/1094670505283785
- Bell, S. J., Mengüç, B., & Stefani, S. L. (2004). When Customers Disappoint: A Model of Relational Internal Marketing and Customer Complaints. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(2), 112-126. doi:10.1177/0092070303261467
- Belschak, F., & Fischer, L. (2002). Das Emotionskonzept als Bereicherung für die Wirtschaftspsychologie: Zur Theorie und Empirie konkreter Emotionen. *Wirtschaftspsychologie*, (3), 29-42.
- Bendapudi, N., & Leone, R. P. (2002). Managing Business-to-Business Customer Relationships Following Key Contact Employee Turnover in a Vendor Firm. *Journal of Marketing*, 66(2), 83-101. doi:10.1509/jmkg.66.2.83.18476
- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, 107(2), 238-246. doi:10.1037/0033-2909.107.2.238

- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88(3), 588-606. doi:37/0033-2909.88.3.588
- Berekoven, L. (1974). *Der Dienstleistungsbetrieb: Wesen, Struktur, Bedeutung*. Wiesbaden: Gabler.
- Berekoven, L., Eckert, W., & Ellenrieder, P. (2009). *Marktforschung: Methodische Grundlagen und praktische Anwendung* (12. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Berry, L. L. (1995). Relationship Marketing of Services - Growing Interest, Emerging Perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 236-245. doi:10.1177/009207039502300402
- Bertelsmann Stiftung. (2006). *Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen* (Dokumentation der Ergebnisse einer Unternehmensbefragung der Bertelsmann Stiftung). Gütersloh. Abgerufen von http://www.bertelsmann-stiftung.de/bst/de/media/xcms_bst_dms_15645__2.pdf
- Bettencourt, L. A., & Brown, S. W. (1997). Contact employees: Relationships among workplace fairness, job satisfaction and prosocial service behaviors. *Journal of Retailing*, 73(1), 39-61. doi:10.1016/S0022-4359(97)90014-2
- Bettencourt, L. A., & Gwinner, K. (1996). Customization of the service experience: the role of the frontline employee. *International Journal of Service Industry Management*, 7(2), 3-20. doi:10.1108/09564239610113442
- Bitner, M. J., Booms, B. H., & Mohr, L. A. (1994). Critical service encounters: The employee's viewpoint. *Journal of Marketing*, 58(4), 95-106. doi:10.2307/1251919
- Bitner, M. J., Booms, B. H., & Tetreault, M. S. (1990). The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents. *The Journal of Marketing*, 54(1), 71-84. doi:10.2307/1252174

- Bodolica, V., & Spraggon, M. (2011). Behavioral Governance and Self-Conscious Emotions: Unveiling Governance Implications of Authentic and Hubristic Pride. *Journal of Business Ethics*, 100(3), 535-550. doi:10.1007/s10551-010-0695-7
- Boezeman, E., & Ellemers, N. (2007). Volunteering for Charity: Pride, Respect, and the Commitment of Volunteers. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 771-785. doi:10.1002/ejsp.415
- Böhm, S. (2008a). *Organisationale Identifikation als Voraussetzung für eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung: Eine wissenschaftliche Analyse mit Ansatzpunkten für das Management*. Wiesbaden: Gabler.
- Böhm, S. (2008b). Die organisationale Identität von Unternehmen als Quelle starker positiver Emotionen. In J. Menges, L. Ebersbach, & C. Welling (Hrsg.), *Erfolgsfaktor emotionales Kapital* (S. 71-90). Bern: Haupt.
- Bohner, G., & Dickel, N. (2011). Attitudes and Attitude Change. *Annual Review of Psychology*, 62, 391-417. doi:10.1146/annurev.psych.121208.131609
- Bollen, K. A. (1989). *Structural Equations with Latent Variables* (1. Aufl.). New York, NY: Wiley.
- Bollen, K. A. (2002). Latent variables in psychology and the social sciences. *Annual Review of Psychology*, 53(1), 605-634. doi:10.1146/annurev.psych.53.100901.135239
- Bordoloi, S. K. (2004). Agent Recruitment Planning in Knowledge-Intensive Call Centers. *Journal of Service Research*, 6(4), 309-323. doi:10.1177/1094670503262945
- Borg, I. (2006). Mitarbeiterbefragungen. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (2. Aufl., S. 409-432). Göttingen: Hogrefe.
- Borkenau, P., & Ostendorf, F. (1993). *NEO-Fünf-Faktoren-Inventar (NEO-FFI) nach Costa und McCrae*. Göttingen: Hogrefe.

- Bosnjak, M., & Batinic, B. (1999). Determinanten der Teilnahmebereitschaft an internet-basierten Fragebogenuntersuchungen am Beispiel E-Mail. In Bernad Batinic, A. Werner, L. Gräf, & W. Bandilla (Hrsg.), *Online-Research: Methoden, Anwendungen und Ergebnisse* (S. 145-157). Göttingen: Hogrefe.
- Bottenberg, E. H., & Daßler, H. (2002). *Einführung in die Emotionspsychologie* (2. Aufl.). Regensburg: Roderer.
- Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. New York, NY: Harper & Brothers.
- Bowling, N. A., Beehr, T. A., Wagner, S. H., & Libkuman, T. M. (2005). Adaptation-Level Theory, Opponent Process Theory, and Dispositions: An Integrated Approach to the Stability of Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1044-1053. doi:10.1037/0021-9010.90.6.1044
- Brady, M. K., & Cronin, J. J. (2001). Customer Orientation. *Journal of Service Research*, 3(3), 241-251. doi:10.1177/109467050133005
- Brammer, S., Millington, A., & Rayton, B. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1701-1719. doi:10.1080/09585190701570866
- Breckler, S. J., & Wiggins, E. C. (1989). Affect versus evaluation in the structure of attitudes. *Journal of Experimental Social Psychology*, 25(3), 253-271. doi:10.1016/0022-1031(89)90022-X
- Brehm, M. (2001). Emotionen in der Arbeitswelt. Theoretische Hintergründe und praktische Einflussnahme. *Arbeit - Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik*, 10(3), 205-218.
- Brief, A. P. (1998). *Attitudes In and Around Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Brief, A. P., & Weiss, H. M. (2002). Organizational Behavior: Affect in the Workplace. *Annual Review of Psychology*, 53(1), 279-307. doi:10.1146/annurev.psych.53.100901.135156

- Brief, A. P., Butcher, A. H., & Roberson, L. (1995). Cookies, Disposition, and Job Attitudes: The Effects of Positive Mood-Inducing Events and Negative Affectivity on Job Satisfaction in a Field Experiment. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 62(1), 55-62. doi:06/obhd.1995.1030
- Briton, N. J., & Hall, J. A. (1995). Beliefs about female and male nonverbal communication. *Sex Roles*, 32(1/2), 79-90. doi:10.1007/BF01544758
- Brotheridge, C., & Grandey, A. A. (2002). Emotional Labor and Burnout: Comparing Two Perspectives of "People Work". *Journal of Vocational Behavior*, 60(1), 17-39. doi:10.1006/jvbe.2001.1815
- Brown, S. P. (1996). A Meta-Analysis and Review of Organizational Research on Job Involvement. *Psychological Bulletin*, 120(2), 235-255. doi:10.1037/0033-2909.120.2.235
- Brown, S. P., & Peterson, R. A. (1993). Antecedents and Consequences of Salesperson Job Satisfaction: Meta-Analysis and Assessment of Causal Effects. *Journal of Marketing Research*, 30(1), 63-77. doi:10.2307/3172514
- Browne, M., & Cudeck, R. (1993). Alternative Ways of Assessing Equation Model Fit. In K. A. Bollen & J. S. Long (Hrsg.), *Testing of Structural Equation Models* (S. 136-162). Newbury Park, CA: Sage.
- Bruch, H., & Böhm, S. (2006). Organisationale Energie – wie Führungskräfte durch Perspektive und Stolz Potenziale freisetzen. In M. J. Ringlstetter, S. Kaiser, & G. Müller-Seitz (Hrsg.), *Positives Management: Zentrale Konzepte und Ideen des Positive Organizational Scholarship* (1. Aufl., S. 167-185). Wiesbaden: DUV.
- Bruhn, M. (2001). *Relationship Marketing: das Management von Kundenbeziehungen*. München: Vahlen.

- Bruhn, M. (2003). Internal service barometers: Conceptualization and empirical results of a pilot study in Switzerland. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1187-1204. doi:10.1108/03090560310486942
- Bruhn, M. (2006). *Qualitätsmanagement für Dienstleistungen. Grundlagen, Konzepte, Methoden* (6. Aufl.). Berlin: Springer.
- Bruhn, M. (2009). *Relationship Marketing: das Management von Kundenbeziehungen* (2. Aufl.). München: Vahlen.
- Bruhn, M., & Georgi, D. (2006). *Services Marketing: Managing the Service Value Chain* (1. Aufl.). Harlow: Prentice Hall.
- Bruhn, M., & Stauss, B. (2006). Dienstleistungscontrolling - Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen. In M. Bruhn & B. Stauss (Hrsg.), *Dienstleistungscontrolling: Forum Dienstleistungsmanagement* (S. 3-30). Wiesbaden: Gabler.
- Bruhn, M., Hadwich, K., & Georgi, D. (2007). Integrierte Kundenorientierung als Treiber der Service Excellence. In M. H. J. Gouthier, C. Coenen, H. S. Schulze, & C. Wegmann (Hrsg.), (S. 52-71). Wiesbaden: Gabler.
- Bucher, H.-J., & Barth, C. (1998). Rezeptionsmuster der Onlinekommunikation. *Media Perspektiven*, (10), 517-523.
- Bühner, M. (2004). *Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion* (3. Aufl.). München: Pearson.
- Bühner, M., & Ziegler, M. (2009). *Statistik für Psychologen und Sozialwissenschaftler*. München: Pearson.
- Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ). (o. J.). Global Compact Factsheet. Abgerufen von <http://www.unglobalcompact.org/docs/languages/german/de-factsheet-global-compact.pdf>

- Byrne, B. M. (1989). *A Primer of Lisrel: Basic Applications and Programming for Confirmatory Factor Analytic Models*. New York, NY: Springer.
- Cable, D. M., & Turban, D. B. (2003). The Value of Organizational Reputation in the Recruitment Context: A Brand-Equity Perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(11), 2244-2266. doi:10.1111/j.1559-1816.2003.tb01883.x
- Canadian Business for Social Responsibility (CBSR), & Hewitt Associates. (2010). *CSR as a Driver of Employee Engagement* (A Brief for Leaders of Canadian Companies). Toronto, ON: CBSR. Abgerufen von <http://www.cbsr.ca/cbsrftp/Communications/Hewitt%202010%20Best%20Employers%20in%20Canada%20Study%20-%20Corporate%20Social%20Responsibility%20Research%20Findings%20-%20final.pdf>
- Carlzon, J. (1989). *Moments of Truth*. New York, NY: Harper Paperbacks.
- Carlzon, J. (1992). *Alles für den Kunden: Jan Carlzon revolutioniert ein Unternehmen* (1. Aufl.). Frankfurt am Main: Campus.
- Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *The Academy of Management Review*, 4(4), 497-505. doi:10.2307/257850
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48. doi:10.1016/0007-6813(91)90005-G
- Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society*, 38(3), 268-295. doi:10.1177/000765039903800303
- Carroll, A. B. (2006). Corporate Social Responsibility: A historical perspective. In M. J. Epstein & K. O. Hanson (Hrsg.), *The Accountable Corporation (Volume 3): Corporate Social Responsibility* (S. 3-30). London: Praeger.

- Carroll, A. B., & Buchholtz, A. K. (2008). *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management* (7. Aufl.). Mason, OH: South-Western College Pub.
- Celsi, M. W., & Gilly, M. C. (2009). Employees as internal audience: how advertising affects employees' customer focus. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(4), 520-529. doi:10.1007/s11747-009-0173-x
- CHA. (2004). *Pride before Profit. A Review of the Factors Affecting Employee Pride and Engagement* (A CHA Report). London. Abgerufen von <http://zookri.com/Portals/6/reports/cha-report04-pride.pdf>
- Chase, R. B. (1978). Where does the customer fit in a service operation? *Harvard Business Review*, 56(6), 137-142.
- Checketts, D. (1995). Taking Pride in Our Work. *Journal for Quality & Participation*, 18(7), 16-19.
- Cheney, G. (1983). On the various and changing meanings of organizational membership: A field study of organizational identification. *Communication Monographs*, 50(4), 342-362. doi:10.1080/03637758309390174
- Chin, W. (1998a). Commentary: Issues and Opinion on Structural Equation Modeling. *MIS Quarterly*, 22(1), vii-xvi.
- Chin, W. (1998b). The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling. In G. A. Marcoulides (Hrsg.), *Modern Methods for Business Research* (S. 295-336). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Chin, W. (1998c). Issues and Opinion on Structural Equation Modeling. *Management Information Systems Quarterly*, 22(1). Abgerufen von <http://aisel.aisnet.org/misq/vol22/iss1/3>
- Chiu, R. K., & Kosinski, F. A. (1999). The Role of Affective Dispositions in Job Satisfaction and Work Strain: Comparing Collectivist and Individualist Societies. *International Journal of Psychology*, 34(1), 19-28. doi:10.1080/002075999400078

- Churchill, G. A. (1979). A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs. *Journal of Marketing Research*, 16(1), 64-73. doi:10.2307/3150876
- Clarkson, M. E. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117. doi:10.2307/258888
- Coelho, F. J., Augusto, M. G., Coelho, A. F., & Sa, P. M. (2010). Climate perceptions and the customer orientation of frontline service employees. *Service Industries Journal*, 30(8), 1343-1357. doi:10.1080/02642060802613525
- Coenen, C. (2002). Serviceorientierung und Servicekompetenz von Kundenkontakt-Mitarbeitern. In M. Bruhn & B. Stauss (Hrsg.), *Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2001. Interaktionen im Dienstleistungsbereich* (1. Aufl., S. 341-374). Wiesbaden: Gabler.
- Coenen, C. (2005). *Prosoziales Dienstleistungsverhalten im Kundenkontakt* (1. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Coenen, C. (2007). Service Excellence durch Prosocial Service Performance. In B. Stauss & I. Balderjahn (Hrsg.), *Service excellence als Impulsgeber: Strategien-Management- Innovationen- Branchen* (S. 425-440). Wiesbaden: Gabler.
- Coenen, C. (2008a). Prosoziale Kompetenz des Mitarbeiters in der Dienstleistungsinteraktion. In U. Fueglistaller (Hrsg.), *Dienstleistungskompetenz: Strategische Differenzierung durch konsequente Kundenorientierungskompetenz* (1. Aufl., S. 507-524). Zürich: Versus.
- Coenen, C. (2008b). Managementansätze zur Förderung serviceorientierten Dienstleisterverhaltens. In U. Fueglistaller (Hrsg.), *Dienstleistungskompetenz: Strategische Differenzierung durch konsequente Kundenorientierung* (1. Aufl., S. 468-506). Zürich: Versus.

- Cohen, J. (2010). Bluewash. In W. Visser, D. Matten, M. Pohl, & N. Tolhurst (Hrsg.), *The A to Z of Corporate Social Responsibility* (1. Aufl., S. 41). Chichester: Wiley.
- Cole, M. S., & Bruch, H. (2006). Organizational identity strength, identification, and commitment and their relationships to turnover intention: does organizational hierarchy matter? *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 585-605. doi:10.1002/job.378
- Collis, D. (1994). Research note: How valuable are organizational capabilities? *Strategic Management Journal*, 15, 143-152. doi:10.1002/smj.4250150910
- Cone, C. L., Feldman, M. A., & DaSilva, A. T. (2003). Causes and effects. *Harvard Business Review*, 95-101.
- CorpWatch. (2001). *Greenwash Fact Sheet*. Abgerufen Oktober 18, 2011, von <http://www.corpwatch.org/article.php?id=242>
- Cran, D. J. (1994). Towards Validation of the Service Orientation Construct. *The Service Industries Journal*, 14(1), 34-44. doi:10.1080/026420694000000003
- Crane, A., & Matten, D. (2004). *Business Ethics: A European Perspective: Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization*. New York, NY: Oxford University Press.
- Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J., & Siegel, D. (2008). The Corporate Social Responsibility Agenda. In A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, & D. Siegel (Hrsg.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* (S. 3-18). Oxford: Oxford University Press.
- Cranny, C. J., Smith, P. C., & Stone, E. F. (1992). *Job Satisfaction: How People Feel About Their Jobs and How it Affects Their Performance*. Lexington: New Lexington Press.
- Cronbach, L. J., & Meehl, P. E. (1955). Construct validity in psychological tests. *Psychological Bulletin*, 52(4), 281-302. doi:10.1521/soco.2007.25.5.736

- Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R., & Rupp, D. E. (2001). Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, and Other Denizens of Organizational Justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58(2), 164-209. doi:10.1006/jvbe.2001.1791
- Cropanzano, R., Weiss, H. M., Hale, J. M. S., & Reb, J. (2003). The Structure of Affect: Reconsidering the Relationship Between Negative and Positive Affectivity. *Journal of Management*, 29(6), 831-857. doi:10.1016/S0149-2063_03_00081-3
- Cunningham, W. A., Zelazo, P. D., Packer, D. J., & Van Bavel, J. J. (2007). The Iterative Reprocessing Model: A Multilevel Framework for Attitudes and Evaluation. *Social Cognition*, 25(5), 736-760. doi:10.1521/soco.2007.25.5.736
- Czepiel, J. A., & Solomon, M. R. (1985). *The Service Encounter: Managing Employee/Customer Interaction in Service Business*. In: C. F. Suprenant (Hrsg.). Lexington, MA: Lexington Books.
- Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility & Environmental Management*, 15(1), 1-13. doi:10.1002/csr.132
- Dasborough, M. T. (2006). Cognitive asymmetry in employee emotional reactions to leadership behaviors. *The Leadership Quarterly*, 17(2), 163-178. doi:10.1016/j.leaqua.2005.12.004
- Dasborough, M. T., Ashkanasy, N. M., Tee, E. Y. J., & Tse, H. H. M. (2009). What goes around comes around: How meso-level negative emotional contagion can ultimately determine organizational attitudes toward leaders. *The Leadership Quarterly*, 20(4), 571-585. doi:10.1016/j.leaqua.2009.04.009
- Davis, K. (1960). Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities? *California Management Review*, 2(3), 70-76.

- Davis, P. J. (1999). Gender Differences in Autobiographical Memory for Childhood Emotional Experiences. *Journal of Personality & Social Psychology*, 76(3), 498-510. doi:10.1037/0022-3514.76.3.498
- de Jong, A., de Ruyter, K., & Lemmink, J. (2001). *Team Commitment to Service Quality in Self-managed Service Groups: An Empirical Assessment of the Employee and Customer Perspective* (Maxx Working Paper 2001-03). Maxx Working Paper Series. Maastricht: Maastricht Academic Center for research in Services.
- Dean, A. M. (2004). Links between organisational and customer variables in service delivery: Evidence, contradictions and challenges. *International Journal of Service Industry Management*, 15(4), 332-350. doi:10.1108/09564230410552031
- Diamantopoulos, A., & Siguaaw, J. (2000). *Introducing LISREL: A Guide for the Uninitiated* (1. Aufl.). London: Sage.
- Diener, E., Scollon, C. N., Oishi, S., Dzokoto, V., & Suh, E. M. (2000). Positivity and the Construction of Life Satisfaction Judgments: Global Happiness is Not the Sum of its Parts. *Journal of Happiness Studies*, 1(2), 159-176. doi:10.1023/A:1010031813405
- Dillmann, D. A., Tortora, R. D., Conradt, J., & Bowker, D. (1998). *Influence of Plain Vs. Fancy Design on Response Rates for Web Surveys* (Proceedings of the Survey Research Methods Section). American Statistical Association. Abgerufen von <http://www.websm.org/uploadi/editor/influence%20of%20plain.pdf>
- Domagalski, T. A., & Steelman, L. A. (2005). The impact of work events and disposition on the experience and expression of employee anger. *Organizational Analysis*, 13(1), 31-52.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *The Academy of Management Review*, 20(1), 65-91. doi:10.2307/258887

- Dormann, C., & Zapf, D. (1999). Social support, social stressors at work, and depressive symptoms: Testing for main and moderating effects with structural equations in a three-wave longitudinal study. *Journal of Applied Psychology*, 84(6), 874-884. doi:10.1037/0021-9010.84.6.874
- Drumwright, M. E. (1996). Company Advertising With a Social Dimension: The Role of Noneconomic criteria. *Journal of Marketing*, 60(4), 71-87. doi:10.2307/1251902
- Du, S., Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2010). Maximizing Business Returns to Corporate Social Responsibility (CSR): The Role of CSR Communication. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 8-19. doi:10.1111/j.1468-2370.2009.00276.x
- Dubielzig, F., & Schaltegger, S. (2005). Corporate Social Responsibility. In M. Althaus, M. Geffken, & S. Rawe (Hrsg.), *Handlexikon Public Affairs. Public Affairs und Politikmanagement 1* (1. Aufl., S. 240-243). Münster: LIT.
- Duboff, R., & Heaton, C. (1999). Employee loyalty: A key link to value growth. *Strategy & Leadership*, 27(1), 8-13. doi:10.1108/eb054624
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239-263. doi:10.2307/2393235
- Dyllick, T. (1992). *Management der Umweltbeziehungen. Öffentliche Auseinandersetzungen als Herausforderungen* (2. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Eagly, A. H., & Chaiken, S. (1993). *Psychology of Attitudes* (1. Aufl.). Fort Worth, TX: Harcourt Brace Jovanovich.
- Eagly, A. H., & Chaiken, S. (1998). Attitude structure and function. In D. T. Gilbert, S. T. Fiske, & G. Lindzey (Hrsg.), *The Handbook of Social Psychology* (4. Aufl., Bd. 1, S. 269-322). New York, NY: McGraw-Hill.

- Eagly, A. H., & Chaiken, S. (2007). The Advantages of an Inclusive Definition of Attitude. *Social Cognition*, 25(5), 582-602. doi:10.1521/soco.2007.25.5.582
- Eberhardt, S. (1998). *Wertorientierte Unternehmensführung. Der modifizierte Stakeholder-Value-Ansatz*. Wiesbaden: Gabler.
- Ebinger, F. (2010). Gesellschaftliche Verantwortung und eine angemessene Organisationspraxis. In A. Hardtke & A. Kleinfeld (Hrsg.), *Corporate Social Responsibility - Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen: Von der Idee der Corporate Social Responsibility zur erfolgreichen Umsetzung* (1. Aufl., S. 221-239). Wiesbaden: Gabler.
- Edwards, J. R., & Bagozzi, R. P. (2000). On the Nature and Direction of Relationships Between Constructs and Measures. *Psychological Methods*, 5(2), 155-174. doi:10.1037/1082-989X.5.2.155
- Edwards, M. R., & Peccei, R. (2010). Perceived Organizational Support, Organizational Identification, and Employee Outcomes. *Journal of Personnel Psychology*, 9(1), 17-26. doi:10.1027/1866-5888/a000007
- Ekman, P. (1992). An argument for basic emotions. *Cognition & Emotion*, 6(3), 169-200. doi:10.1080/02699939208411068
- Ekman, P. (2003). *Emotions Revealed: Recognizing Faces and Feelings to Improve Communication and Emotional Life*. New York, NY: Owl Books.
- Ekman, P. (2010). *Gefühle lesen: Wie Sie Emotionen erkennen und richtig interpretieren* (2. Aufl.). München: Spektrum.
- Elfenbein, H. A. (2007). Emotion in Organizations: A Review and Theoretical Integration. *Academy of Management Annals*, 1, 315-386.
- Ellemers, N., De Gilder, D., & Haslam, A. (2004). Motivating Individuals and Groups at Work: A Social Identity Perspective on Leadership and Group Performance. *Academy of Management Review*, 29(3), 459-478. doi:10.2307/20159054

- Ellen, P. S., Mohr, L. A., & Webb, D. J. (2000). Charitable programs and the retailer: do they mix? *Journal of Retailing*, 76(3), 393-406. doi:16/S0022-4359(00)00032-4
- Enquete-Kommission. (2002). *Bürgerschaftliches Engagement: Auf dem Weg in eine zukunftsfähige Bürgergesellschaft* (Bericht der Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“). Drucksache 14/8900. Berlin. Abgerufen von <http://dipbt.bundestag.de/dip21/btd/14/089/1408900.pdf>
- ESOMAR. (2007). *International Code on Market and Social Research*. Amsterdam: ESOMAR und ICC.
- Europäische Kommission (KOM). (2001). *Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen* (Grünbuch). Brüssel: KOM. Abgerufen von http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/de/com/2001/com2001_0366de01.pdf
- Europäische Kommission (KOM). (2002). *Mitteilung der Kommission betreffend die soziale Verantwortung der Unternehmen: ein Unternehmensbeitrag zur nachhaltigen Entwicklung*. Brüssel: KOM. Abgerufen von <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2002:0347:FIN:de:PDF>
- European Foundation for Quality Management (EFQM). (2004). *The EFQM Framework for Corporate Social Responsibility*. Brüssel: EFQM.
- Fabes, R. A., & Martin, C. L. (1991). Gender and age stereotypes of emotionality. *Personality & Social Psychology Bulletin*, 17(5), 532-540. doi:10.1177/0146167291175008
- Fabisch, N. (2007). Sponsoring. In A. Habisch, R. Schmidpeter, & M. Neureiter (Hrsg.), *Handbuch Corporate Citizenship: Corporate Social Responsibility für Manager* (1. Aufl., S. 209-215). Berlin: Springer.
- Fahrmeir, L., Künstler, R., Pigeot, I., & Tutz, G. (2007). *Statistik: Der Weg zur Datenanalyse* (6. Aufl.). Berlin: Springer.

- Fassott, G., & Eggert, A. (2005). Zur Verwendung formativer und reflektiver Indikatoren in Strukturgleichungsmodellen: Bestandsaufnahme und Anwendungsempfehlungen. In F. Bliemel, A. Eggert, G. Fassott, & J. Henseler (Hrsg.), *Handbuch PLS-Pfadmodellierung. Methoden, Anwendung, Praxisbeispiele* (1. Aufl., S. 31-47). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Fazio, R. H. (1990). Multiple processes by which attitudes guide behavior: The MODE model as an integrative framework. In M. P. Zanna (Hrsg.), *Advances in Experimental Social Psychology* (S. 75-109). New York, NY: Academic Press.
- Fazio, R. H. (2007). Attitudes as Object-Evaluation Associations of Varying Strength. *Social cognition*, 25(5), 603-637. doi:10.1521/soco.2007.25.5.603
- Felfe, J. (2008). *Mitarbeiterbindung* (1. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Felfe, J., & Six, B. (2006). Die Relation von Arbeitszufriedenheit und Commitment. In L. Fischer (Hrsg.), *Arbeitszufriedenheit: Konzepte und empirische Befunde* (2. Aufl., S. 37-60). Göttingen: Hogrefe.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Fischer, K. W., & Tangney, J. P. (1995). *Self-Conscious Emotions: The Psychology of Shame, Guilt, Embarrassment, and Pride*. New York, NY: The Guilford Press.
- Fischer, L., & Wiswede, G. (2009). *Grundlagen der Sozialpsychologie* (3. Aufl.). München: Oldenbourg.
- Fischer, M., & Büchler, C. (2007). Corporate Volunteering II. In A. Habisch, R. Schmidpeter, & M. Neureiter (Hrsg.), *Handbuch Corporate Citizenship: Corporate Social Responsibility für Manager* (1. Aufl., S. 251-257). Berlin: Springer.
- Fischer-Winkelmann, W. F. (1980). *Gesellschaftsorientierte Unternehmensrechnung*. München: Vahlen.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, Attitude, Intention and Behavior: An Introduction to Theory and Research*. Reading, MA: Addison-Wesley.

- Fisher, A. H., & Manstead, A. (2000). The relation between gender and emotion in different cultures. In A. H. Fischer (Hrsg.), *Gender and Emotion: Social Psychological Perspectives* (S. 71-96). Cambridge: Cambridge University Press.
- Fisher, C. D. (2002a). Antecedents and Consequences of Real-Time Affective Reactions at Work. *Motivation and Emotion*, 26(1), 3-30. doi:10.1023/A:1015190007468
- Fisher, C. D. (2002b). Real Time Affect at Work: A Neglected Phenomenon in Organisational Behaviour. *Australian Journal of Management*, 27, 1-10. doi:10.1177/031289620202701S01
- Fisher, C. D., & Gitelson, R. (1983). A meta-analysis of the correlates of role conflict and ambiguity. *Journal of Applied Psychology*, 68(2), 320-333. doi:37/0021-9010.68.2.320
- Fließ, S. (2008). *Dienstleistungsmanagement: Kundenintegration gestalten und steuern* (2009. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Fließ, S., & Momma, S. (2003). „Sprachregelungen“ für Mitarbeiter im Kundenkontakt - Möglichkeiten und Grenzen. Hagen: Fachbereich Wirtschaftswiss., Fernuniv.
- Fombrun, C. J., Gardberg, N. A., & Barnett, M. L. (2000). Opportunity platforms and safety nets: Corporate citizenship and reputational risk. *Business & Society Review*, 105(1), 85-106. doi:10.1111/0045-3609.00066
- Forgas, J. P. (2001). Introduction: The Role of Affect in Social Cognition. In J. P. Forgas (Hrsg.), *Feeling and Thinking: The Role of Affect in Social Cognition* (S. 1-30). New York, NY: Cambridge University Press.
- Fornell, C., & Bookstein, F. L. (1982). Two Structural Equation Models: LISREL and PLS Applied to Consumer Exit-Voice Theory. *Journal of Marketing Research*, 19(4), 440-452. doi:10.2307/3151718

- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. doi:10.2307/3151312
- Frederick, W. C. (1960). The growing concern over business responsibility. *California Management Review*, 2(4), 54-61.
- Fredrickson, B. L. (1998). What good are positive emotions? *Review of General Psychology*, 2(3), 300-319. doi:10.1037/1089-2680.2.3.300
- Fredrickson, B. L. (2001). The Role of Positive Emotions in Positive Psychology: The Broaden-and-Build Theory of Positive Emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218-226. doi:10.1037/0003-066X.56.3.218
- Fredrickson, B. L., Manusco, R. A., Branigan, C., & Tugade, M. M. (2000). The Undoing Effect of Positive Emotions. *Motivation and Emotion*, 24(4), 237-258.
- Fredrickson, B. L., Tugade, M. M., Waugh, C. E., & Larkin, G. R. (2003). What Good Are Positive Emotions in Crises? A Prospective Study of Resilience and Emotions Following the Terrorist Attacks on the United States on September 11th, 2001. *Journal of personality and social psychology*, 84(2), 365-376. doi:10.1037/0022-3514.84.2.365
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston, MA: Pitman.
- Frenzel, A. C., Goetz, T., & Pekrun, R. (2009). Emotionen. In E. Wild & J. Möller (Hrsg.), *Pädagogische Psychologie* (1. Aufl., S. 205-234). Berlin: Springer.
- Frese, M. (1990). Arbeit und Emotion: Ein Essay. In F. Frei & I. Udris (Hrsg.), *Das Bild der Arbeit* (S. 285-301). Bern: Huber. Abgerufen von <http://geb.uni-giessen.de/geb/volltexte/2008/6168/>
- Friedman, M. (1962). *Capitalism and Freedom* (1. Aufl.). Chicago, IL: Chicago University Press.

- Frijda, N. H. (1994). Varieties of affect: emotions and episodes, moods and sentiments. In P. Ekman & R. J. Davidson (Hrsg.), *The Nature of Emotion: Fundamental Questions* (S. 59-67). New York, NY: Oxford University Press.
- Fritz, W. (1992). *Marktorientierte Unternehmensführung und Unternehmenserfolg: Grundlagen und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Fuller, J. A., Fisher, G. G., Stanton, J. M., Spitzmüller, C., Russell, S. S., & Smith, P. C. (2003). A Lengthy Look at the Daily Grind: Time Series Analysis of Events, Mood, Stress, and Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 88(6), 1019-1033. doi:10.1037/0021-9010.88.6.1019
- Fulmer, I. S., Gerhant, B., & Scott, K. S. (2003). Are the 100 best better? An empirical investigation of the relationship between being a „great place to work“ and firm performance. *Personnel Psychology*, 56(4), 965-993. doi:10.1111/j.1744-6570.2003.tb00246.x
- Gaddis, B., Connelly, S., & Mumford, M. D. (2004). Failure feedback as an affective event: Influences of leader affect on subordinate attitudes and performance. *Leadership Quarterly*, 15(5), 663-686. doi:10.1016/j.leaqua.2004.05.011
- Gallenmüller-Roschmann, J. (2005). In U. Mummert & F. L. Sell (Hrsg.), *Emotionen, Markt und Moral* (1. Aufl., S. 43-52). Münster: LIT.
- Gallup (Hrsg.). (2010, März 30). Beratungsunternehmen Gallup veröffentlicht Engagement Index 2009. Abgerufen von <http://eu.gallup.com/berlin/141002/gallup-engagement-index-2009-nur-prozent-der-besch%C3%A3%C2%A4ftigten-deutschland-setzen-si.aspx>
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). „Can you see the real me?“ A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372. doi:10.1016/j.leaqua.2005.03.003

- Gecas, V. (1982). The Self-Concept. *Annual Review of Sociology*, 8, 1-33.
doi:10.1146/annurev.so.08.080182.000245
- Gelade, G. A., & Young, S. (2005). Test of a service profit chain model in the retail banking sector. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(1), 1-22. doi:10.1348/096317904X22926
- Gelfand, M. J., Bhawuk, D. P. S., Nishii, L., & Bechthold, D. J. (2004). Individualism and Collectivism. In R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman, & V. Gupta (Hrsg.), *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies* (1. Aufl., S. 437-512). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Genkova, P. (2003). *Individualismus/Kollektivismus und hilfreiches Verhalten: Interkultureller Vergleich zwischen Bulgarien und Deutschland* (1. Aufl.). Frankfurt am Main: Peter Lang.
- Georgi, D. (2010). Interne Serviceorientierung zur Schaffung von Wert fuer den internen Kunden. *Die Unternehmung*, 64(1), 10-25.
- Geppert, U., & Heckhausen, H. (1990). Ontogenese der Emotionen. In K. R. Scherer (Hrsg.), *Psychologie der Emotionen* (S. 115-213). Göttingen: Verlag für Psychologie.
- Global Reporting Initiative (GRI). (2006). Sustainability Reporting Guidelines. Abgerufen von <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/G3-Sustainability-Reporting-Guidelines.pdf>
- Goff, B. G., Boles, J. S., Bellenger, D. N., & Stojack, C. (1997). The Influence of Salesperson Selling Behaviors on Customer Satisfaction with Products. *Journal of Retailing*, 73(2), 171-183. doi:10.1016/S0022-4359(97)90002-6
- Göggelmann, U., & Hauser, F. (2004). *Deutschlands beste Arbeitgeber. Ein Blick hinter die Kulissen* (1. Aufl.). München: Finanzbuch Verlag.
- Gold, K. A. (1982). Managing for Success: A Comparison of the Private and Public Sectors. *Public Administration Review*, 42(6), 568-575.

- Goller, H. (1992). *Emotionspsychologie und Leib- Seele- Problem*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Göritz, A. S. (2003). Online-Panels. In A. Theobald, M. Dreyer, & T. Starsetzki (Hrsg.), *Online-Marktforschung: Theoretische Grundlagen und praktische Erfahrungen* (2. Aufl., S. 227-240). Wiesbaden: Gabler.
- Gould, S. (1979). An Equity - Exchange Model of Organizational Involvement. *The Academy of Management Review*, 4(1), 53-62. doi:10.2307/257403
- Gouthier, M. H. J. (2003a). *Kundenentwicklung im Dienstleistungsbereich*. Wiesbaden: DUV.
- Gouthier, M. H. J. (2003b). Personalmanagement und Marketing im Dienstleistungsbereich: zwei zu integrierende Disziplinen. In S. Fließ (Hrsg.), *Tendenzen im Dienstleistungsmarketing. Vom Marketing zum Management* (1. Aufl., S. 167-202). Wiesbaden: Gabler.
- Gouthier, M. H. J. (2005). *Produzentenstolz bei Dienstleistungen: Motivationsfaktor und Innovationsressource* (Expertise für die Hans-Böckler-Stiftung, Projekt-Nr. 2005- 715-1). Ingolstadt.
- Gouthier, M. H. J. (2006a). Effekte des Stolzes von Mitarbeitern im Kundenkontakt. In Kleinaltenkamp (Hrsg.), *Innovatives Dienstleistungsmarketing in Theorie und Praxis* (1. Aufl., S. 57-77). Wiesbaden: DUV.
- Gouthier, M. H. J. (2006b). Produzentenstolz von Dienstleistern als positive Arbeitse-motion. In M. Ringlstetter, S. Kaiser, & G. Müller-Seitz (Hrsg.), *Positives Management. Zentrale Konzepte und Ideen des Positive Organizational Scholarship* (S. 91-113). Wiesbaden: DUV.
- Gouthier, M. H. J. (2007). Mitarbeiterstolz und Service Excellence. In M. H. J. Gouthier & I. Balderjahn (Hrsg.), *Service Excellence als Impulsgeber* (S. 383-397).
- Gouthier, M. H. J. (2008). Mitarbeiterstolz im Call Center – Eine theoretisch-konzeptionelle Betrachtung auf Basis der Affective Events Theory AET. In M.

- Benkenstein (Hrsg.), *Neue Herausforderungen an das Dienstleistungsmarketing* (1. Aufl., S. 145-159). Wiesbaden: Gabler.
- Gouthier, M. H. J., & Rhein, M. (2010a). Serviceorientierung durch Organisationsstolz. In M. Bruhn & B. Stauss (Hrsg.), *Serviceorientierung im Unternehmen* (S. 209-228). Wiesbaden: Gabler.
- Gouthier, M. H. J., & Rhein, M. (2010b). Produzentenstolz im Dienstleistungsumfeld zur Unterstützung betrieblicher Transformationsprozesse. In W. Ganz & B. Bienzeisler (Hrsg.), *Management hybrider Wertschöpfung: Potenziale, Perspektiven und praxisorientierte Beispiele* (S. 67-77). Stuttgart: Fraunhofer Publica.
- Gouthier, M. H. J., & Rhein, M. (2011). Organizational pride and its positive effects on employee behavior. *Journal of Service Management*, 22(5), 633-649. doi:10.1108/09564231111174988
- Gouthier, M. H. J., & Walter, B. (2006). Professionalisierung interner Dienstleistungen und die Förderung des Produzenten Stolzes. In D. Streich & D. Wahl (Hrsg.), *Moderne Dienstleistungen – Impulse für Innovation, Wachstum und Beschäftigung, Beiträge der 6. Dienstleistungstagung des BMBF* (S. 225-233). Frankfurt am Main: Campus.
- Gräf, L. (1999). Optimierung von WWW-Umfragen: Das Online Pretest-Studio. In Bernad Batinic, L. Gräf, & W. Bandilla (Hrsg.), *Online-Research: Methoden, Anwendungen und Ergebnisse* (S. 159-177). Göttingen: Hogrefe.
- Grandey, A. A., Tam, A. P., & Brauburger, A. L. (2002). Affective States and Traits in the Workplace: Diary and Survey Data from Young Workers. *Motivation and Emotion*, 26(1), 31-55. doi:10.1023/A:1015142124306
- Gray, E., & Watson, D. (2004). Emotion, mood, and temperament: similarities, differences, and a synthesis. In R. L. Payne & C. L. Cooper (Hrsg.), *Emotions at Work: Theory, Research and Applications for Management* (S. 3-20). Chichester: Wiley-Interscience.

- Greening, D. W., & Turban, D. B. (2000). Corporate Social Performance As a Competitive Advantage in Attracting a Quality Workforce. *Business & Society*, 39(3), 254 -280. doi:10.1177/000765030003900302
- Grizzle, J. W., Lee, J. M., Zablah, A. R., Brown, T. J., & Mowen, J. C. (2009). Employee Customer Orientation in Context: How the Environment Moderates the Influence of Customer Orientation on Performance Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1227-1242.
- Gröner, S., & Zapf, M. (1998). Unternehmen, Stakeholder und Umweltschutz. *UmweltWirtschaftsForum*, 6(1), 52-57.
- Grossman, M., & Wood, W. (1993). Sex differences in intensity of emotional experience: a social role interpretation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65(5), 1010-1022.
- Gunter, B., & Furnham, A. (1996). Biographical and climate predictors of job satisfaction and pride in organization. *Journal of Psychology*, 130(2), 193-208. doi:10.1080/00223980.1996.9915001
- Günther, M., Vossebein, U., & Wildner, R. (2006). *Marktforschung mit Panels: Arten - Erhebung - Analyse - Anwendung* (2. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Gupta, V., De Luque, M. S., & House, R. J. (2004). Multisource Construal Validity of GLOBE Scales. In R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman, & V. Gupta (Hrsg.), *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies* (1. Aufl., S. 152-177). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Habisch, André. (2002). *Corporate Citizenship: Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland* (4. Aufl.). Berlin: Springer.
- Hacker, C. A. (2003). Turnover: A silent profit killer. *Information Systems Management*, 20(2), 14-18. doi:10.1201/1078/43204.20.2.20030301/41465.3

- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279. doi:10.1016/0030-5073(76)90016-7
- Haddock, G., & Maio, G. R. (2007). Einstellungen: Inhalt, Struktur und Funktionen. In K. Jonas, W. Stroebe, & M. Hewstone (Hrsg.), *Sozialpsychologie: Eine Einführung* (5. Aufl., S. 187-224). Heidelberg: Springer.
- Hair, J. F., Black, B., Babin, B., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate Data Analysis* (6. Aufl.). Upper Saddle River, NY: Prentice Hall.
- Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 13(2), 135-144. doi:10.1002/smj.4250130205
- Hallowell, R., & Schlesinger, L. A. (2000). The Service Profit Chain: Intellectual Roots, Current Realities, and Future Prospects. In T. A. Swartz & P. D. Iacobucci (Hrsg.), *Handbook of Services Marketing and Management* (1. Aufl., S. 203-222). Thousand Oaks, CA: Sage.
- 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. (2004). Gesellschaftliche Verantwortung als Business Case. In U. Schneider & P. Steiner (Hrsg.), *Betriebswirtschaftslehre und gesellschaftliche Verantwortung* (S. 59-83). Wiesbaden: Gabler.
- Hansen, U., & Schrader, U. (2005). Corporate Social Responsibility als aktuelles Thema der Betriebswirtschaftslehre. *Die Betriebswirtschaft*, 65(4), 373-395.
- Hao, Z., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 60(3), 647-680. doi:10.1111/j.1744-6570.2007.00087.x
- Hardt, P. (1996). *Organisation dienstleistungsorientierter Unternehmen*. Wiesbaden: DUV.

- Hartline, M. D., & Ferrell, O. C. (1996). The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation. *The Journal of Marketing*, 60(4), 52-70. doi:10.2307/1251901
- Haslam, S. A. (2004). *Psychology in Organizations: The Social Identity Approach* (Second.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hauser, F., Schubert, A., & Aicher, M. (2008). *Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland: Ein Forschungsprojekt des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales*. (Abschlussbericht Forschungsprojekt Nr. 18/05). Köln: psychonomics AG. Abgerufen von http://www.bmas.de/portal/24842/property=pdf/f371__forschungsbericht.pdf
- Heider, F. (1944). Social perception and phenomenal causality. *Psychological Review*, 51(6), 358-374. doi:10.1037/h0055425
- Heider, F. (1946). Attitudes and Cognitive Organization. *The Journal of Psychology*, 21, 107-112. doi:10.1080/00223980.1946.9917275
- Heider, F. (1958). *The Psychology of Interpersonal Relations*. New York, NY: Wiley.
- Helson, H. (1948). Adaptation-level as a basis for a quantitative theory of frames of reference. *Psychological Review*, 55(6), 297-313. doi:10.1037/h0056721
- Helson, H. (1964). Current trends and issues in adaptation-level theory. *American Psychologist*, 19(1), 26-38. doi:10.1037/h0040013
- Henkoff, R., & Sample, A. (1994). Finding, training, and keeping the best service workers. *Fortune*, 130(7), 110-116.
- Hentschel, B. (1992). *Dienstleistungsqualität aus Kundensicht. Vom merkmals- zum ereignisorientierten Ansatz*. Wiesbaden: DUV.
- 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*, 72(2), 164-170.

- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (2008). Putting the Service-Profit Chain to Work. *Harvard Business Review*, 86(7/8), 118-129.
- Heskett, J. L., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (1997). *The Service Profit Chain* (1. Aufl.). New York, NY: Free Press.
- Heskett, J. L., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (2003). *The Value Profit Chain: Treat Employees Like Customers and Customers Like Employees*. New York, NY: Free Press.
- Heuberger, F. (2007). CC als Herausforderung an die Politik. In A. Habisch, R. Schmidpeter, & M. Neureiter (Hrsg.), *Handbuch Corporate Citizenship: Corporate Social Responsibility für Manager* (1. Aufl., S. 465-475). Berlin: Springer.
- Hildebrandt, L., & Temme, D. (2006). Probleme der Validierung mit Strukturgleichungsmodellen. *Die Betriebswirtschaft*, 66(6), 618-639.
- Hill, D. H., & Willis, R. J. (2001). Reducing Panel Attrition: A Search for Effective Policy Instruments. *Journal of Human Resources*, 36(3), 416-438.
doi:<http://jhr.uwpress.org/archive/>
- Hiß, S. (2006). *Warum übernehmen Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung? Ein soziologischer Erklärungsversuch* (1. Aufl.). Frankfurt am Main: Campus.
- Hodson, R. (1991). Workplace Behaviors. *Work and Occupations*, 18(3), 271-290.
doi:10.1177/0730888491018003002
- Hodson, R. (1998). Pride in task completion and organizational citizenship behaviour: Evidence from the ethnographic literature. *Work & Stress*, 12(4), 307-321.
doi:10.1080/02678379808256869
- Hoffmann, E., & Gebauer, J. (2008). *Stand und Perspektiven unternehmerischer Verantwortung in Deutschland* (Auswertung einer Online-Umfrage des Rates für Nachhaltige Entwicklung). Berlin: Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW).

- http://www.nachhaltigkeitsrat.de/fileadmin/user_upload/dokumente/projekte/csr/Auswertung_RNE_Online-Befragung_CSR_24-09-07.pdf
- Hogg, M. A., & Abrams, D. (2002). *Social Identifications: A Social Psychology of Intergroup Relations and Group Processes* (Reprint.). London: Routledge Chapman & Hall.
- Hogg, M. A., & Terry, D. J. (2001). *Social Identity Processes in Organizational Contexts*. Philadelphia, PA: Psychology Press.
- Holmbeck, G. N. (1997). Toward Terminological, Conceptual, and Statistical Clarity in the Study of Mediators and Moderators: Examples From the Child-Clinical and Pediatric Psychology Literatures. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 65(4), 599-610. doi:10.1037/0022-006X.65.4.599
- Holtgrewe, U. (2002). Gute und schöne Dienstleistung. Gestaltung der Grenzstellen und der Kunden. In H. Jacobsen & S. Voswinkel (Hrsg.), *Dienstleistungsarbeit – Dienstleistungskultur*, SAMF-Arbeitspapier 2003-1 (S. 64-76). Cottbus/Dortmund.
- 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(6), 890-909. doi:10.1037/0021-9010.77.6.890
- Homburg, C. (2000). *Kundennähe von Industriegüterunternehmen* (3. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Homburg, C., & Baumgartner, H. (1995). Beurteilung von Kausalmodellen. *Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 17(3), 162-176.
- Homburg, C., & Faßnacht, M. (2001). Kundennähe, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung bei Dienstleistungsunternehmen. In M. Bruhn & H. Meffert (Hrsg.), *Handbuch Dienstleistungsmanagement: von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung* (2. Aufl., S. 441-463). Wiesbaden: Gabler.

- Homburg, C., & Giering, A. (1996). Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte: Ein Leitfaden für die Marketingforschung. *Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 18(1), 5-24.
- Homburg, C., & Hildebrandt, L. (1998). Die Kausalanalyse. Bestandsaufnahme, Entwicklungsrichtungen, Problemfelder. In L. Hildebrandt & C. Homburg (Hrsg.), *Die Kausalanalyse* (S. 15-43). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Homburg, C., & Klarmann, M. (2006). Die Kausalanalyse in der empirischen betriebswirtschaftlichen Forschung - Problemfelder und Anwendungsempfehlungen. *Die Betriebswirtschaft*, 66(6), 727-748.
- Homburg, C., & Krohmer, H. (2009). *Marketingmanagement: Strategie - Instrumente - Umsetzung - Unternehmensführung* (3. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Homburg, C., Herrmann, A., Pflesser, C., & Klarmann, C. (2007). Methoden der Datenanalyse im Überblick. In A. Herrmann, C. Homburg, & M. Klarmann (Hrsg.), *Handbuch Marktforschung: Methoden - Anwendungen - Praxisbeispiele* (3., vollst. überarb. u. erw. Aufl. 2008 Aufl., S. 151-173). Wiesbaden: Gabler.
- Homburg, C., Klarmann, M., & Pflesser, C. (2008). Konfirmatorische Faktorenanalyse. In A. Herrmann, C. Homburg, & M. Klarmann (Hrsg.), *Handbuch Marktforschung: Methoden - Anwendungen - Praxisbeispiele* (3. Aufl., S. 271-303). Wiesbaden: Gabler.
- Homburg, C., Pflesser, C., & Klarmann, M. (2008). Strukturgleichungsmodelle mit latenten Variablen: Kausalanalyse. In A. Herrmann, C. Homburg, & M. Klarmann (Hrsg.), *Handbuch Marktforschung: Methoden - Anwendungen - Praxisbeispiele* (3. Aufl., S. 547-577). Wiesbaden: Gabler.
- Homburg, C., Schäfer, H., & Schneider, J. (2010). *Sales Excellence: Vertriebsmanagement mit System* (6. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.

- Höpfl, H. J., & Linstead, S. A. (1993). Passion and Performance: Suffering and the Carrying of Organizational Roles. In S. Fineman (Hrsg.), *Emotion and Organization* (S. 76-93). London: Sage.
- Horsmann, C. (2005). Bedingungen und Folgen kundenorientierten Verkaufsverhaltens. In H. Jacobsen & S. Voswinkel (Hrsg.), *Der Kunde in der Dienstleistungsbeziehung: Beiträge zur Soziologie der Dienstleistung* (1. Aufl., S. 169-192). Wiesbaden: VS.
- House, R. J., Javidan, M., Hanges, P. J., & Dorfman, P. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE. *Journal of World Business*, 37, 3-10. doi:10.1016/S1090-9516(01)00069-4
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1992). The ethics of charismatic leadership: submission or liberation? *Executive* (19389779), 6(2), 43-54. doi:10.5465/AME.1992.4274395
- Howell, W. J. (1966). Job Pride. *Personnel Journal*, 45(10), 607-609.
- Hrebiniak, L. G., & Alutto, J. A. (1972). Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17(4), 555-573.
- Hu, L.-tze, & Bentler, P. M. (1998). Fit Indices in Covariance Structure Modeling: Sensitivity to Underparameterized Model Misspecification. *Psychological Methods*, 3(4), 424-453. doi:10.1037/1082-989X.3.4.424
- Iacobucci, D., & Duhachek, A. (2003). Applying Confidence Intervals to Coefficient Alpha. In D. Turley & S. Brown (Hrsg.), (Bd. 6, S. 175). *Gehalten auf der European Conference of the Association for Consumer Research*, Provo, UT: Association for Consumer Research.
- Ilies, R., & Judge, T. A. (2002). Understanding the dynamic relationships among personality, mood, and job satisfaction: A field experience sampling study. *Organi-*

- zational Behavior and Human Decision Processes*, 89(2), 1119-1139. doi:16/S0749-5978(02)00018-3
- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaimonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *Leadership Quarterly*, 16(3), 373-394. doi:10.1016/j.leaqua.2005.03.002
- Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW), & future e.V. (o. J.). Das IÖW/future-Ranking der Nachhaltigkeitsberichte. Abgerufen von <http://www.ranking-nachhaltigkeitsberichte.de/#>
- Insync Surveys. (2008). *How green are we anyway?* Melbourne. Abgerufen von <http://www.insyncsurveys.com.au/media/14722/how-green-are-we-anyway.pdf>
- Interbrand. (2007). *Who cares whether they care? A study of the effect of pride in organisations.* London. Abgerufen von http://www.th2.com.pt/th2/th2lounge_files/IBInside_Whocares.pdf
- International Organization for Standardization (ISO). (2010). *ISO 26000 Project Overview.* Genève. Abgerufen von http://www.iso.org/iso/iso_26000_project_overview.pdf
- Izard, C. E. (1992). Basic emotions, relations among emotions, and emotion-cognition relations. *Psychological Review*, 99(3), 561-565. doi:10.1037/0033-295X.99.3.561
- Izard, C. E. (1994). *Die Emotionen des Menschen. Eine Einführung in die Grundlagen der Emotionspsychologie* (3. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1985). A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36(1), 16-78. doi:10.1016/0749-5978(85)90020-2

- Jäger, C., & Bartsch, A. (2009). Prolegomena zu einer philosophischen Theorie der Meta-Emotionen. In B. Merker (Hrsg.), *Leben mit Gefühlen: Emotionen, Werte und ihre Kritik* (S. 113-139). Paderborn: Mentis.
- Jahn, S. (2007). *Strukturgleichungsmodellierung mit LISREL, AMOS und SmartPLS: Eine Einführung* (Working Paper Nr. 86). Chemnitz: Fakultät für Wirtschaftswissenschaften Technische Universität Chemnitz.
- Janisch, M. (1993). *Das strategische Anspruchsgruppenmanagement*. Bern: Haupt.
- Jarvis, C. B., Mackenzie, S. B., Podsakoff, P. M., Mick, D. G., & Bearden, W. O. (2003). A Critical Review of Construct Indicators and Measurement Model Misspecification in Marketing and Consumer Research. *Journal of Consumer Research*, 30(2), 199-218. doi:10.1086/376806
- Jeurissen, R. (2007). *Ethics & Business*. Assen: Royal Van Gorcum.
- Johnson, J. T., & Shulman, G. A. (1988). More Alike than Meets the Eye: Perceived Gender Differences in Subjective Experience and Its Display. *Sex Roles*, 19(1/2), 67-79. doi:10.1007/BF00292465
- Johnson, M. D., Herrmann, A., & Huber, F. (2006). The Evolution of Loyalty Intentions. *Journal of Marketing*, 70(2), 122-132. doi:10.1509/jmkg.70.2.122
- Johnston, V., & Moore, H. (1991). Pride drives Wal-Mart to service excellence. *HR Magazine*, 36(10), 79-82.
- Jonas, K., & Leberherz, C. (2007). Angewandte Sozialpsychologie. In K. Jonas, W. Stroebe, & M. Hewstone (Hrsg.), *Sozialpsychologie: Eine Einführung* (5. Aufl., S. 553-585). Heidelberg: Springer.
- Jones, T. M. (1995). Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics. *The Academy of Management Review*, 20(2), 404-437. doi:10.2307/258852
- Jöreskog, K. G. (1970). A general method for analysis of covariance structures. *Biometrika*, 57(2), 239-251. doi:10.1093/biomet/57.2.239

- Jöreskog, K. G. (1973). A general method for estimating a linear structural equation system. In A. S. Goldberger & O. D. Duncan (Hrsg.), *Structural Equation Models in the Social Sciences* (S. 85-112). New York, NY: Academic Press.
- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1993). *LISREL 8: Structural equation modeling with the SIMPLIS command language*. Chicago, IL: Scientific Software International.
- Jöreskog, K. G., & Wold, H. (1982). The ML and PLS Techniques for Modeling with Latent Variables: Historical and Comparative Aspects. In K. G. Jöreskog & H. Wold (Hrsg.), *Systems Under Direct Observations: Causality, Structure, Prediction* (S. 263-270). Amsterdam: Elsevier.
- Judge, T. A., Scott, B. A., & Ilies, R. (2006). Hostility, Job Attitudes, and Workplace Deviance: Test of a Multilevel Model. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 126-138.
- Kaiser, Stephan, & Schuster, M. (2004). Corporate Citizenship: Eine betriebswirtschaftliche Betrachtung des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen. *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 33(11), 669-395.
- Kakabadse, N. K., Rozuel, C., & Lee-Davies, L. (2005). Corporate social responsibility and stakeholder approach: a conceptual review. *International Journal of Business Governance and Ethics*, 1(4), 277-302. doi:10.1504/IJBGE.2005.006733
- Kamakura, W. A., Mittal, V., Rosa, F. de, & Mazzon, J. A. (2002). Assessing the Service-Profit Chain. *Marketing Science*, 21(3), 294-317. doi:10.1287/mksc.21.3.294.140
- Kammeyer-Mueller, J. D., Wanberg, C. R., Glomb, T. M., & Ahlburg, D. (2005). The Role of Temporal Shifts in Turnover Processes: It's About Time. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 644-658. doi:37/0021-9010.90.4.644
- Kattara, H. S., Weheba, D., & El-Said, O. A. (2008). The impact of employee behaviour on customers' service quality perceptions and overall satisfaction. *Tourism & Hospitality Research*, 8(4), 309-323. doi:10.1057/thr.2008.35

- Katzenbach, J. R. (2003). *Why Pride Matters More Than Money: The Power of the World's Greatest Motivational Force* (1. Aufl.). New York, NY: Crown Business.
- Katzenbach, J. R., & Santamaria, J. A. (1999). Firing Up the Front Line. *Harvard Business Review*, 77(3), 107-117. doi:10.1225/99307
- Kaufman, J. C., & Beghetto, R. A. (2009). Beyond big and little: The four c model of creativity. *Review of General Psychology*, 13(1), 1-12. doi:10.1037/a0013688
- Kaya, M. (2009). Verfahren der Datenerhebung. In S. Albers, D. Klapper, U. Konradt, A. Walter, & J. Wolf (Hrsg.), *Methodik der empirischen Forschung* (3., erw. Aufl. 2009 Aufl., S. 49-64). Wiesbaden: Gabler.
- Kell, G. (2003). The Global Compact: Origins, Operations, Progress, Challenges. *Journal of Corporate Citizenship*, 11(3), 35-49.
- Kelley, S. W. (1992). Developing customer orientation among service employees. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20(1), 27. doi:10.1177/009207039202000103
- Kenexa Research Institute (KRI). (2007). *Corporate Social Responsibility Efforts Are Recognised By Employees* (Employee Insight Report No. 12). London: KRI. Abgerufen von <http://www.kenexa.com/getattachment/76533599-b86f-4391-8d50-3b8e35286d3f/Corporate-Social-Responsibility-Efforts-Are-Recogn.aspx>
- Kepper, G. (2007). Methoden der qualitativen Marktforschung. In A. Herrmann, C. Homburg, & M. Klarmann (Hrsg.), *Handbuch Marktforschung: Methoden - Anwendungen - Praxisbeispiele* (3. Aufl., S. 176-212). Wiesbaden: Gabler.
- Kernis, M. H. (2003). Toward a Conceptualization of Optimal Self-Esteem. *Psychological Inquiry*, 14(1), 1-26. doi:10.1207/S15327965PLI1401
- Kiefer, R., & Biedermann, C. (2007). Public Relations (PR). In A. Habisch, R. Schmidpeter, & M. Neureiter (Hrsg.), *Handbuch Corporate Citizenship: Corporate Social Responsibility für Manager* (1. Aufl., S. 117-131). Berlin: Springer.

- Kiefer, T. (2002). Emotionen aus der Perspektive der Organisationspsychologie. Die Macht positiver und negativer Gefühle in der Arbeitswelt. *Personalführung*, 35(12), 49-55.
- Kiefer, T., & Eicken, S. (2002). Das emotionale Erleben einer Großfusion: Eine explorative Studie. *Wirtschaftspsychologie*, (3), 27-32.
- Kim, H.-R., Lee, M., Lee, H.-T., & Kim, N.-M. (2010). Corporate Social Responsibility and Employee–Company Identification. *Journal of Business Ethics*, 95(4), 557-569. doi:10.1007/s10551-010-0440-2
- Kim, S. S., & Malhotra, N. K. (2005). A Longitudinal Model of Continued IS Use: An Integrative View of Four Mechanisms Underlying Postadoption Phenomena. *Management Science*, 51(5), 741-755. doi:10.1287/mnsc.1040.0326
- Kirsch, A. (2000). Delphi via Internet: Eine Expertenbefragung zu Trauma und Trauma(re)-konstruktion. In M. Häder & S. Häder (Hrsg.), *Die Delphi-Technik in den Sozialwissenschaften* (S. 217-234). Opladen: VS.
- Klarmann, M. (2008). *Methodische Problemfelder der Erfolgsfaktorenforschung: Bestandsaufnahme und empirische Analysen* (1. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Klassen, R. D., & Jacobs, J. (2001). Experimental comparison of Web, electronic and mail survey technologies in operations management. *Journal of Operations Management*, 19(6), 713-728. doi:10.1016/S0272-6963(01)00071-7
- Kleinfeld, A., & Schnurr, J. (2010). CSR erfolgreich umsetzen. In A. Hardtke & A. Kleinfeld (Hrsg.), *Corporate Social Responsibility - Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen: Von der Idee der Corporate Social Responsibility zur erfolgreichen Umsetzung* (1. Aufl., S. 286-359). Wiesbaden: Gabler.
- Kleinginna, P. R., & Kleinginna, A. M. (1981). A categorized list of emotion definitions, with suggestions for a consensual definition. *Motivation and Emotion*, 5(4), 345-379. doi:10.1007/BF00992553

- Kline, R. B. (1998). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. New York, NY: The Guilford Press.
- Korschun, D., Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2009). Using Corporate Social Responsibility to Strengthen Employee and Customer Relationships. *Advances in Consumer Research - Asia-Pacific Conference Proceedings*, 8, 64-66.
- KPMG. (2005). *International Survey of Corporate Responsibility Reporting*. Amsterdam. Abgerufen von http://www.kpmg.com.au/Portals/0/KPMG%20Survey%202005_3.pdf
- KPMG. (2008). *International Survey of Corporate Responsibility Reporting*. Amstelveen. Abgerufen von International Survey of Corporate Responsibility Reporting
- Krämer, T. & Rhein, M. (2012). Mitarbeiterstolz im Dienstleistungsbereich. In R. Reichwald, M. Frenz, S. Hermann, & A. Schipanski (Hrsg.), *Zukunftsfeld Dienstleistungen: Professionalisierung – Wertschätzung - Interaktion*. (1. Aufl., S. 471-484) Wiesbaden: Gabler.
- Krause, R. (2006). Emotionen, Gefühle, Affekte - Ihre Bedeutung für die seelische Regulierung. In A. Remmel, O. F. Kernberg, W. Vollmoeller, & B. Strauß (Hrsg.), *Handbuch Körper und Persönlichkeit: Entwicklungspsychologische und neurobiologische Grundlagen der Borderline-Störung* (1. Aufl., S. 22-44). Stuttgart: Schattauer.
- Kreikebaum, H. (1992). *Umweltgerechte Produktion: integrierter Umweltschutz als Aufgabe der Unternehmensführung im Industriebetrieb*. Wiesbaden: Deutscher Fachschriften-Verlag.
- Krell, G. (2001). Zur Analyse und Bewertung von Dienstleistungsarbeit. Ein Diskussionsbeitrag. *Industrielle Beziehungen*, 8(1), 5-36.
- Kroeber-Riel, W., & Weinberg, P. (2003). *Konsumentenverhalten* (8. Aufl.). München: Vahlen.

- Krosnick, J. A., & Petty, R. E. (1995). Attitude strength: an overview. In J. A. Krosnick & E. Petty (Hrsg.), *Attitude strength: antecedents and consequences* (S. 1-24). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Küpers, W. (2006). Authentische und integrale, transformationale Führung - Ein Überblick über den state-of-the-art aus akademischer Perspektive. In H. Wielens (Hrsg.), *Führen mit Herz und Verstand: Authentisch und integral zu einer neuen Kultur der Unternehmens- und Personalführung* (1. Aufl., S. 335-378). Bielefeld: Kamphausen.
- Küpers, W., & Weibler, J. (2005). *Emotionen in Organisationen*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Kuß, A., & Eisend, M. (2010). *Marktforschung: Grundlagen der Datenerhebung und Datenanalyse* (3. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Lafferty, B. A. (2007). The relevance of fit in a cause-brand alliance when consumers evaluate corporate credibility. *Journal of Business Research*, 60(5), 447-453. doi:16/j.jbusres.2006.09.030
- Larson, B. V., Flaherty, K. E., Zablah, A. R., Brown, T. J., & Wiener, J. L. (2008). Linking cause-related marketing to sales force responses and performance in a direct selling context. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(2), 271-277. doi:10.1007/s11747-007-0056-y
- Lea, S. E. G., & Webley, P. (1997). Pride in economic psychology. *Journal of Economic Psychology*, 18(2-3), 323-340. doi:10.1016/S0167-4870(97)00011-1
- Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (1994). An Alternative Approach: The Unfolding Model of Voluntary Employee Turnover. *Academy of Management Review*, 19(1), 51-89. doi:10.5465/AMR.1994.9410122008
- Leisinger, K. M. (2010). Menschenrechte als unternehmerische Verantwortungsdimension. In A. Hardtke & A. Kleinfeld (Hrsg.), *Corporate Social Responsibility - Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen: Von der Idee der Corporate*

- Social Responsibility zur erfolgreichen Umsetzung* (1. Aufl., S. 107-128). Wiesbaden: Gabler.
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: The Relationship between Man and Organization. *Administrative Science Quarterly*, 9(4), 370-390.
- Lewis, M. (1995). *Shame: The Exposed Self*. New York, NY: Free Press.
- Lewis, M. (2000a). The emergence of human emotions. In M. Lewis & J. M. Haviland-Jones (Hrsg.), *Handbook of emotions* (2. Aufl., S. 265-280). New York, NY: Guilford Press.
- Lewis, M. (2000b). Self-Conscious Emotions: Embarrassment, Pride, Shame, and Guilt. In M. Lewis & J. M. Haviland-Jones (Hrsg.), *Handbook of Emotions* (2. Aufl., S. 623-636). New York, NY: Wiley.
- Lewis, M., Alessandri, S. M., & Sullivan, M. W. (1992). Differences in shame and pride as a function of children's gender and task difficulty. *Child Development*, 63(3), 630-638. doi:10.1111/j.1467-8624.1992.tb01651.x
- Lichtenstein, D. R., Drumwright, M. E., & Braig, B. M. (2004). The Effect of Corporate Social Responsibility on Customer Donations to Corporate-Supported Nonprofits. *Journal of Marketing*, 68(4), 16-32. doi:10.1509/jmkg.68.4.16.42726
- Lindgreen, A., & Swaen, V. (2010). Corporate Social Responsibility. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 1-7. doi:10.1111/j.1468-2370.2009.00277.x
- Lines, R. (2005). The Structure and Function of Attitudes Toward Organizational Change. *Human Resource Development Review*, 4(1), 8-32. doi:10.1177/1534484304273818
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunette (Hrsg.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (S. 1297-1349). Chicago, IL: Rand McNally.

- Lockett, A., Moon, J., & Visser, W. (2006). Corporate Social Responsibility in Management Research: Focus, Nature, Salience and Sources of Influence. *Journal of Management Studies*, 43(1), 115-136. doi:10.1111/j.1467-6486.2006.00585.x
- Loew, T. (2005). *CSR in der Supply Chain: Herausforderungen und Ansatzpunkte für Unternehmen*. Berlin: Institut 4 Sustainability. Abgerufen von http://www.4sustainability.org/downloads/Loew_2006_CSR_in_der_Supply-Chain.pdf
- Loew, T., & Braun, S. (2006). *Organisatorische Umsetzung von CSR: Vom Umweltmanagement zur Sustainable Corporate Governance*. Berlin: Institut 4 Sustainability. Abgerufen von http://www.4sustainability.org/downloads/Loew_Braun_2006_Organisatorische_Umsetzung_von_CSR.pdf
- Loew, T., Ankele, K., Braun, S., & Clausen, J. (2004). *Bedeutung der internationalen CSR-Diskussion für Nachhaltigkeit und die sich daraus ergebenden Anforderungen an Unternehmen mit Fokus Berichterstattung* (Endbericht). Berlin/Münster: Institut für Ökologische Wirtschaftsforschung. Abgerufen von http://www.ioew.de/publikation_single/Bedeutung_der_internationalen_CSR_Diskussion_fuer_Nachhaltigkeit_und_die_sich_daraus_ergebenden_Anfo-1/
- Long, K. M., & Spears, R. (1998). Opposing effects of personal and collective self-esteem on interpersonal and intergroup comparisons. *European Journal of Social Psychology*, 28(6), 913-930. doi:10.1002/(SICI)1099-0992(1998110)28:6<913::AID-EJSP903>3.0.CO;2-C
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2010). *Services Marketing* (7. Aufl.). Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Loveman, G. W. (1998). Employee Satisfaction, Customer Loyalty, and Financial Performance. *Journal of Service Research*, 1(1), 18 -31. doi:10.1177/109467059800100103

- Lozo, L. (2010). Emotionspsychologie. In G. Steins (Hrsg.), *Psychologie und Geschlechterforschung: Ein Handbuch* (1. Aufl., S. 43-54). Wiesbaden: VS.
- Luo, X., & Bhattacharya, C. B. (2006). Corporate Social Responsibility, Customer Satisfaction, and Market Value. *Journal of Marketing*, 70(4), 1-18. doi:10.1509/jmkg.70.4.1
- Lyons, T. F. (1971). Role clarity, need for clarity, satisfaction, tension, and withdrawal. *Organizational Behavior and Human Performance*, 6(1), 99-110. doi:10.1016/0030-5073(71)90007-9
- Lyonski, S. J., & Johnson, E. M. (1983). The Sales Manager As a Boundary Spanner: A Role Theory Analysis. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 3(2), 8-21.
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103-123. doi:10.1002/job.4030130202
- Mahon, J. F. (2002). Corporate Reputation: Research Agenda Using Strategy and Stakeholder Literature. *Business Society*, 41(4), 415-445. doi:10.1177/0007650302238776
- Maignan, I., & Ferrell, O. C. (2001). Antecedents and benefits of corporate citizenship: An investigation of French businesses. *Journal of Business Research*, 51(1), 37-51. doi:10.1016/S0148-2963(99)00042-9
- Maignan, I., Ferrell, O. C., & Hult, G. T. M. (1999). Corporate Citizenship: Cultural Antecedents and Business Benefits. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 455-469. doi:10.1177/0092070399274005
- Malhotra, N., & Birks, D. (2007). *Marketing Research: An Applied Approach* (3. Aufl.). Harlow: Pearson.

- Margolis, J. D., & Walsh, J. P. (2001). *People and Profits: The Search for a Link Between a Company's Social and Financial Performance*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Margolis, J. D., & Walsh, J. P. (2003). Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 268-305. doi:10.2307/3556659
- Marin, L., Ruiz, S., & Rubio, A. (2009). The Role of Identity Saliency in the Effects of Corporate Social Responsibility on Consumer Behavior. *Journal of Business Ethics*, 84(1), 65-78. doi:10.1007/s10551-008-9673-8
- Marrewijk, M. van. (2004). The Social Dimension of Organizations: Recent Experiences with Great Place to Work® Assessment Practices. *Journal of Business Ethics*, 55(2), 135-146. doi:10.1007/s10551-004-1897-7
- Mascolo, M. F., & Fischer, K. W. (1995). Developmental transformations in appraisals for pride, guilt and shame. In J. P. Tangney & K. W. Fischer (Hrsg.), *Self-conscious emotions: The psychology of shame, guilt, embarrassment, and pride* (S. 64-113). New York, NY: Guilford.
- Mast, C. (2000). *Effektive Kommunikation für Manager. Informieren. Diskutieren. Überzeugen*. Landsberg: MI.
- Mast, C. (2003). *Erfolgreich durch effektive Mitarbeiterkommunikation. Ein Leitfaden für Führungskräfte in Kreditinstituten* (1. Aufl.). Stuttgart: Deutscher Sparkassenverlag.
- Mast, C. (2007). Interne Unternehmenskommunikation: Der Dialog mit Mitarbeitern und Führungskräften. In M. Piwinger & A. Zerfaß (Hrsg.), *Handbuch Unternehmenskommunikation* (1. Aufl., S. 757-776). Wiesbaden: Gabler.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194. doi:10.1037//0033-2909.108.2.171

- Matten, D., & Crane, A. (2005). Corporate Citizenship: Toward an Extended Theoretical Conceptualization. *The Academy of Management Review*, 30(1), 166-179. doi:10.2307/20159101
- Matten, D., & Moon, J. (2005). A conceptual framework for understanding CSR. In A. Habisch, J. Jonker, M. Wegner, & R. Schmidpeter (Hrsg.), *Corporate Social Responsibility Across Europe: Discovering National Perspectives of Corporate Citizenship* (1. Aufl., S. 335-356). Berlin: Springer.
- Matten, D., & Moon, M. A. (2008). „Implicit“ and „Explicit“ CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review*, 33(2), 404-424. doi:10.2307/20159405
- Mayerhofer, W., Grusch, L., & Mertzbach, M. (2008). *Corporate Social Responsibility: Einfluss auf die Einstellung zu Unternehmen und Marken* (1. Aufl.). Wien: Facultas.
- Mayerl, J. (2009). *Kognitive Grundlagen sozialen Verhaltens*. Wiesbaden: VS.
- Mayring, P. (1991). *Psychologie des Glücks*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Mayring, P. (2000). Freude und Glück. In J. H. Otto, H. A. Euler, & H. Mandl (Hrsg.), *Emotionspsychologie*. Weinheim: Beltz.
- Mayring, P., & Ulich, D. (2003). *Grundriss der Psychologie: Psychologie der Emotionen* (2. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.
- Mazis, G. A. (1993). *Emotion and Embodiment: Fragile Ontology*. New York, NY: Peter Lang.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1986). Personality, coping, and coping effectiveness in an adult sample. *Journal of Personality*, 54(2), 385-404. doi:10.1111/j.1467-6494.1986.tb00401.x
- McKinsey. (2008). The state of corporate philanthropy: A McKinsey Global Survey. *McKinsey Quarterly*, 1-10.

- McMurrian, R. C., & Rustogi, H. (2004). Ethic is Good Business: The Impact of Ethics on the Value Profit Chain. In R. Berndt (Hrsg.), *Competitiveness und Ethik* (S. 165-176). Berlin: Springer.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective. *Academy of Management Review*, 26(1), 117-127. doi:10.2307/259398
- McWilliams, A., Siegel, D. S., & Wright, P. M. (2006). Corporate Social Responsibility: Strategic Implications. *Journal of Management Studies*, 43(1), 1-18. doi:10.1111/j.1467-6486.2006.00580.x
- Meffert, H., & Bruhn, M. (2006). *Dienstleistungsmarketing* (5. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Meffert, H., & Münstermann, M. (2005). *Corporate Social Responsibility in Wissenschaft und Praxis – eine Bestandsaufnahme* (Arbeitspapier Nr. 186). Wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V.
- Meifert, M. T. (2005). *Mitarbeiterbindung* (1. Aufl.). Mering: Hampp.
- Menard, S. W. (2002). *Longitudinal Research* (2. Aufl.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Menges, J., & Ebersbach, L. (2008). Die Bedeutung von Emotionen und emotionalem Kapital im internen und externen Unternehmenskontext. In J. Menges, L. Ebersbach, & C. Welling (Hrsg.), *Erfolgsfaktor emotionales Kapital* (S. 21-44). Bern: Haupt.
- Merlo, O., Bell, S. J., Mengüç, B., & Whitwell, G. J. (2006). Social capital, customer service orientation and creativity in retail stores. *Journal of Business Research*, 59(12), 1214-1221. doi:10.1016/j.jbusres.2006.09.021
- Merten, K., & Teipen, P. (1991). *Empirische Kommunikationsforschung. Darstellung, Kritik, Evaluation*. München: Ölschläger.
- Meuter, M. L., Bitner, M. J., Ostrom, A. L., & Brown, S. W. (2005). Choosing Among Alternative Service Delivery Modes: An Investigation of Customer Trial of Self-

- Service Technologies. *Journal of Marketing*, 69(2), 61-83.
doi:10.1509/jmkg.69.2.61.60759
- Meyer Goldstein, S. M. (2003). Employee Development: An Examination of Service Strategy in a High-Contact Service Environment. *Production and Operations Management*, 12(2), 186-203.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
doi:10.1016/1053-4822(91)90011-Z
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52. doi:10.1006/jvbe.2001.1842
- Meyer, W.-U., Schützwohl, A., & Reisenzein, R. (2003). *Einführung in die Emotionspsychologie* (3. Aufl.). Bern: Huber.
- Michel, S., Bowen, D., & Johnston, R. (2009). Why service recovery fails: Tensions among customer, employee, and process perspectives. *Journal of Service Management*, 20(3), 253-273. doi:10.1108/09564230910964381
- Michelli, J. (2008). *The New Gold Standard: 5 Leadership Principles for Creating a Legendary Customer Experience Courtesy of the Ritz-Carlton Hotel Company*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Mignonac, K., & Herrbach, O. (2004). Linking Work Events, Affective States, and Attitudes: An Empirical Study of Managers' Emotions. *Journal of Business and Psychology*, 19(2), 221-240. doi:10.1007/s10869-004-0549-3
- Mildenberger, U., & Thiede, C. (2008). Corporate Social Responsibility - Eine Bestandsaufnahme theoretischer Konzepte, Argumentationsmuster und Erklä-

- rungsansätze. In G. Baier, G. Günther, G. Janke, & H. Muschol (Hrsg.), *Aktuelle Herausforderungen der Betriebswirtschaft* (S. 103-122). Frankfurt am Main: Peter Lang.
- Millar, M. G., & Millar, K. U. (1996). The Effects of Direct and Indirect Experience on Affective and Cognitive Responses and the Attitude-Behavior Relation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 32(6), 561-579. doi:10.1006/jesp.1996.0025
- Miner, A. G., Glomb, T. M., & Hulin, C. (2005). Experience sampling mood and its correlates at work. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 78(2), 171-193. doi:10.1348/096317905X40 105
- Miner, J. B. (1992). *Industrial-Organizational Psychology*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and Around Organizations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Mischkind, L. A. (1998). Pride – The Hidden Corporate Asset. Abgerufen von <http://www.scribd.com/doc/21280844/Pride-%E2%80%94-the-Hidden-Corporate-Asset-Louis-Mischkind-Ph-d>
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886. doi:10.2307/259247
- Mittal, V., Kumar, P., & Tsiros, M. (1999). Attribute-Level Performance, Satisfaction, and Behavioral Intentions over Time: A Consumption-System Approach. *The Journal of Marketing*, 63(2), 88-101. doi:10.2307/1251947
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate Linkages in the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237-240. doi:10.1037/0021-9010.62.2.237

- Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408-414. doi:37/0021-9010.63.4.408
- Mohr, L. A., & Webb, D. J. (2005). The Effects of Corporate Social Responsibility and Price on Consumer Responses. *Journal of Consumer Affairs*, 39(1), 121-147. doi:10.1111/j.1745-6606.2005.00006.x
- Mohr, L. A., Webb, D. J., & Harris, K. E. (2001). Do Consumers Expect Companies to be Socially Responsible? The Impact of Corporate Social Responsibility on Buying Behavior. *Journal of Consumer Affairs*, 35(1), 45-73. doi:10.1108/07363760110398772
- Moon, J., Crane, A., & Matten, D. (2005). Can Corporations Be Citizens? Corporate Citizenship as a Metaphor for Business Participation in Society. *Business Ethics Quarterly*, 15(1), 427-451.
- Morsing, M. (2006). Corporate social responsibility as strategic auto-communication: on the role of external stakeholders for member identification. *Business Ethics: A European Review*, 15(2), 171-182. doi:10.1111/j.1467-8608.2006.00440.x
- Mowday, R. T. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Employee Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York, NY: Academic Press.
- Mukherjee, A., Nath, P., & Pal, M. (2003). Resource, Service Quality and Performance Triad: A Framework for Measuring Efficiency of Banking Services. *The Journal of the Operational Research Society*, 54(7), 723-735.
- Müller, Michael. (2009). *Effektives Verhalten von Vertriebsmitarbeitern im Kundenkontakt*. Wiesbaden: Gabler.
- Müller, Martin, & Hübscher, M. (2007). Stakeholdermanagement und Corporate Social Responsibility - Strategisch oder normativ? In Martin Müller & S. Schaltegger (Hrsg.), *Corporate Social Responsibility: Trend oder Modeerscheinung?* (1. Aufl., S. 143-158). München: oekom.

- Müller, Martin, Gomes dos Santos, V., & Seuring, S. A. (2007). Eine vergleichende Analyse der Legitimität von drei sozial-ökologischen Branchenstandards. In Martin Müller & S. Schaltegger (Hrsg.), *Corporate Social Responsibility: Trend oder Modeerscheinung?* (1. Aufl., S. 109-123). München: oekom.
- Müller-Seitz, G. (2008). *Positive Emotionalität in Organisationen: Identifikation realtypischer Erscheinungsformen und Gestaltungsoptionen aus Sicht des Humanressourcen-Managements* (1. Aufl.). Wiesbaden: DUV.
- Murray, K. B., & Vogel, C. M. (1997). Using a hierarchy-of-effects approach to gauge the effectiveness of corporate social responsibility to generate goodwill toward the firm: Financial versus nonfinancial impacts. *Journal of Business Research*, 38(2), 141-159. doi:16/S0148-2963(96)00061-6
- Nerdinger, F. W. (1994). *Zur Psychologie der Dienstleistung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Nerdinger, F. W. (2000). *Psychologie des persönlichen Verkaufs*. München: Oldenbourg.
- Nerdinger, F., W., Blickle, G., & Schaper, N. (2008). *Arbeits- und Organisationspsychologie* (1. Aufl.). Heidelberg: Springer.
- Ng, T. W. H., & Sorensen, K. L. (2009). Dispositional Affectivity and Work-Related Outcomes: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Social Psychology*, 39(6), 1255-1287. doi:10.1111/j.1559-1816.2009.00481.x
- Niklas, C. D., & Dormann, C. (2005). The impact of state affect on job satisfaction. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 14(4), 367-388. doi:10.1080/13594320500348880
- Norman, D. A., & Rumelhart, D. E. (1975). *Explorations in Cognition*. San Francisco, CA: Freeman.
- Nozar, R. A. (1995). Pride pushes HoJo's success. *Hotel & Motel Management*, 210(3), 3-4.

- o. V. (2008). *Der Brockhaus. Psychologie. Menschliches Fühlen, Denken und Verhalten verstehen* (1. Aufl.). Mannheim: Bibliographisches Institut.
- OECD. (2001). *Corporate Social Responsibility: Partners for Progress*. Paris: OECD Publishing.
- Oertel, C., & Meyer, A. (2000). *Stakeholder Orientierung als Prinzip der Unternehmensführung* (1. Aufl.). München: FGM.
- Oliver, R. L. (1996). *Satisfaction: A Behavioral Perspective On The Consumer*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L., & Rynes, S. L. (2003). Corporate Social and Financial Performance: A Meta-analysis. *Organization Studies*, 24(3), 403-441. doi:10.1177/0170840603024003910
- Osgood, C. E., & Tannenbaum, P. H. (1955). The principle of congruity in the prediction of attitude change. *Psychological Review*, 62(1), 42-55. doi:10.1037/h0048153
- Oxford Dictionaries. (o. J.). Abgerufen Oktober 18, 2011, von <http://oxforddictionaries.com/definition/greenwash?region=us>
- Pachucki, M. A., Lena, J. C., & Tepper, S. J. (2010). Creativity narratives among college students: Sociability and everyday creativity. *Sociological Quarterly*, 51(1), 122-149. doi:10.1111/j.1533-8525.2009.01161.x
- Peccei, R., & Rosenthal, P. (1997). The antecedents of employee commitment to customer service: evidence from a UK service context. *International Journal of Human Resource Management*, 8(1), 66-86. doi:10.1080/095851997000000041
- Peccei, R., & Rosenthal, P. (2001). Delivering Customer-Oriented Behaviour through Empowerment: An Empirical Test of HRM Assumptions. *Journal of Management Studies*, 38(6), 831-857. doi:10.1111/1467-6486.00261
- Pekrun, R. (1987). *Emotion, Motivation und Persönlichkeit*. München: Psychologie-Verl.-Union.

- Peloza, J., & Shang, J. (2010). How can corporate social responsibility activities create value for stakeholders? A systematic review. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(1), 117-135. doi:10.1007/s11747-010-0213-6
- Pérez, R. C. (2009). Effects of Perceived Identity Based on Corporate Social Responsibility: The Role of Consumer Identification with the Company. *Corporate Reputation Review*, 12(2), 177-191. doi:10.1057/crr.2009.12
- Peterson, D. K. (2004). The Relationship between Perceptions of Corporate Citizenship and Organizational Commitment. *Business & Society*, 43(3), 296-319. doi:10.1177/0007650304268065
- Petty, R. E., Wegener, D. T., & Fabrigar, L. R. (1997). Attitudes and attitude change. *Annual Review of Psychology*, 48(1), 609-647. doi:10.1146/annurev.psych.48.1.609
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage Through People: Unleashing the Power of the Work Force*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Pfeifer, A., & Schmidt, P. (1997). *LISREL. Die Analyse komplexer Strukturgleichungsmodelle*. Stuttgart: Lucius + Lucius.
- Pirola-Merlo, A., Härtel, C. E. J., Mann, L., & Hirst, G. (2002). How leaders influence the impact of affective events on team climate and performance in R&D teams. *Leadership Quarterly*, 13(5), 561-581. doi:10.1016/S1048-9843(02)00144-3
- Plant, E. A., & Hyde, J. S. (2000). The gender stereotyping of emotions. *Psychology of Women Quarterly*, 24(1), 81-92. doi:10.1111/j.1471-6402.2000.tb01024.x
- Plutchik, R. (1980). A general psychoevolutionary theory of emotion. In R. Plutchik & H. Kellerman (Hrsg.), *Theories of Emotion* (S. 3-33). New York, NY: Academic Press.
- Pratt, M. G. (1998). To be or not to be: Central questions in organizational identification. In D. A. Whetten & P. Godfrey (Hrsg.), *Identity in Organizations: Building*

- Theory Through Conversations* (1. Aufl., S. 171-207). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Putnam, L. L., & Mumby, D. (1993). Organizations, emotions and the myth of rationality. In S. Fineman (Hrsg.), *Emotion in organizations* (S. 36-57). London: Sage.
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. New York, NY: Simon & Schuster.
- Raab, G., Unger, A., & Unger, F. (2009). *Methoden der Marketing-Forschung: Grundlagen und Praxisbeispiele* (2. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Rafaeli, A. (2002). Preface. In N. M. Ashkanasy, C. E. J. Härtel, & W. J. Zerbe (Hrsg.), *Emotions in the workplace* (S. xi-xiii). Westport, CT: Greenwood.
- Rafaeli, A., & Sutton, R. I. (1987). Expression of Emotion as Part of the Work Role. *The Academy of Management Review*, 12(1), 23-37. doi:10.2307/257991
- Rafaeli, A., & Worline, M. (2001). Individual emotion in work organizations. *Social Science Information*, 40(1), 95-123. doi:10.1177/053901801040001006
- Raithel, J. (2008). *Quantitative Forschung: Ein Praxiskurs* (2. Aufl.). Wiesbaden: VS.
- Rappaport, A. (1998). *Shareholder Value: Ein Handbuch für Manager und Investoren, übersetzt von Klien, W.* (2. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Rat für Nachhaltige Entwicklung. (2006). *Unternehmerische Verantwortung in einer globalisierten Welt – Ein deutsches Profil der Corporate Social Responsibility: Empfehlungen des Rates für Nachhaltige Entwicklung* (Empfehlungen des Rates für Nachhaltige Entwicklung Nr. 17). Berlin. Abgerufen von http://www.nachhaltigkeitsrat.de/uploads/media/Broschuere_CSR-Empfehlungen.pdf
- Rat für Nachhaltige Entwicklung. (2009). Christian Hiß wird erster „Social Entrepreneur der Nachhaltigkeit“. Abgerufen von <http://www.deutscher-nachhaltigkeitspreis.de/>

- Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex. (2002). Transparenz- und Publizitätsgesetz in Kraft getreten. Abgerufen von <http://www.corporate-governance-code.de/ger/news/transparenzgesetz20020801.html>
- Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex. (2010). *Deutscher Corporate Governance - Kodex*. Berlin: Bundesministerium für Justiz. Abgerufen von http://www.corporate-governance-code.de/ger/download/kodex_2010/D_CorGov_Endfassung_Mai_2010.pdf
- Reichheld, F. F. (1993). Loyalty-based management. *Harvard Business Review*, 71(2), 64-73. doi:10.1225/93210
- Reichheld, F. F., & Teal, T. (1996). *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value* (Edition Unstated.). Boston, MA: Harvard Business Press.
- Reinecke, J. (2005). *Strukturgleichungsmodelle in den Sozialwissenschaften*. München: Oldenbourg.
- Rendtel, U. (1995). *Lebenslagen im Wandel: Panelausfälle und Panelrepräsentativität* (1. Aufl.). Frankfurt am Main: Campus.
- Richer, S. F., Blanchard, C., & Vallerand, R. J. (2002). A Motivational Model of Work Turnover. *Journal of Applied Social Psychology*, 32(10), 2089-2113. doi:10.1111/j.1559-1816.2002.tb02065.x
- Ringle, C. M. (2004). *Messung von Kausalmodellen. Ein Methodenvergleich*. (Arbeitspapier Nr. 14). Hamburg: Institut für Industriebetriebslehre und Organisations, Arbeitsbereich Industrielles Management, Universität Hamburg.
- Ringlstetter, M., & Müller-Seitz, G. (2006). Die Janusköpfigkeit positiver Emotionalität. In M. J. Ringlstetter, S. Kaiser, & G. Müller-Seitz (Hrsg.), *Positives Management: Zentrale Konzepte und Ideen des Positive Organizational Scholarship* (1. Aufl., S. 131-150). Wiesbaden: DUV.

- Ringlstetter, M., Kaiser, S., & Müller-Seitz, G. (2006). Positives Management - Ein Ansatz zur Neuausrichtung und Erweiterung bisheriger Managementforschung und -praxis. In M. J. Ringlstetter, S. Kaiser, & G. Müller-Seitz (Hrsg.), *Positives Management: Zentrale Konzepte und Ideen des Positive Organizational Scholarship* (1. Aufl., S. 3-10). Wiesbaden: DUV.
- Riordan, C. M., Gatewood, R. D., & Bill, J. B. (1997). Corporate Image: Employee Reactions and Implications for Managing Corporate Social Performance. *Journal of Business Ethics*, 16(4), 401-412. doi:10.1023/A:1017989205184
- Robert Bosch GmbH. (o. J.). Unternehmenskultur. *Unternehmenskultur: Werte, die verbinden*. Abgerufen von http://www.bosch-care-er.com/de/de/bosch_arbeitgeber/unternehmenskultur/unternehmenskultur.html
- Robinson, M. D., & Johnson, J. T. (1997). Is it emotion or is it stress? Gender stereotypes and the perception of subjective experience. *Sex Roles*, 36(3-4), 235-258. doi:10.1007/BF02766270
- Robinson, M. D., Johnson, J. T., & Shields, S. A. (1998). The Gender Heuristic and the Database: Factors Affecting the Perception of Gender-Related Differences in the Experience and Display of Emotions. *Basic & Applied Social Psychology*, 20(3), 206-219. doi:10.1207/s15324834basp2003_3
- Rodrigo, P., & Arenas, D. (2007). Do Employees Care About CSR Programs? A Typology of Employees According to their Attitudes. *Journal of Business Ethics*, 83(2), 265-283. doi:10.1007/s10551-007-9618-7
- Rolls-Royce. (o. J.). Workforce information. Abgerufen von http://www.rolls-royce.com/sustainability/our_people/workforce/
- Rosenberg, M. J. (1960). An analysis of affective-cognitive consistency. In Milton J. Rosenberg, C. I. Hovland, W. McGuire, R. Abelson, & J. Brehm (Hrsg.), *Atti-*

- tude organization and change* (S. 15-64). New Haven, CT: Yale University Press.
- Rosenberg, Milton J., & Hovland, C. I. (1960). Cognitive, affective, and behavioral components of attitude. In M. J. Rosenberg, C. I. Hovland, W. McGuire, R. Abelson, & J. Brehm (Hrsg.), *Attitude organization and change* (S. 1-14). New Haven, CT: Yale University Press.
- Rosenberg, Milton J. (1956). Cognitive structure and attitudinal affect. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 53(3), 367-372. doi:37/h0044579
- Rosenberg, Milton J. (1960). A Structural Theory of Attitude Dynamics. *Public Opinion Quarterly*, 24(2, Special Issue: Attitude Change), 319-340. doi:10.1086/266951
- Rosenblatt, A. D. (1988). Envy, identification, and pride. *The Psychoanalytic Quarterly*, 57(1), 56-71.
- Roth, G. (2001). *Fühlen, Denken, Handeln: Wie das Gehirn unser Verhalten steuert* (6. Aufl.). Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Rousseau, D. M., & Parks, J. M. (1992). The Contracts of Individuals and Organizations. *Research in Organizational Behavior*, 15, 1-43.
- Rubik, F. (2002). *Integrierte Produktpolitik*. Marburg: Metropolis.
- Rucci, A. J., Kirn, S. P., & Quinn, R. T. (1998). The Employee-Customer-Profit Chain at Sears. *Harvard Business Review*, 76(1), 81-97.
- Rupp, D. E., Ganapathi, J., Aguilera, R. V., & Williams, C. A. (2006). Employee reactions to corporate social responsibility: an organizational justice framework. *Journal of Organizational Behavior*, 27(4), 537-543. doi:10.1002/job.380
- Schaltegger, S., & Müller, M. (2007). CSR zwischen unternehmerischer Vergangenheitsbewältigung und Zukunftsgestaltung. In Martin Müller & S. Schaltegger (Hrsg.), *Corporate Social Responsibility: Trend oder Modeerscheinung?* (1. Aufl., S. 17-35). München: oekom.

- Schaltegger, S., Herzig, C., Kleiber, O., Klinke, T., & Müller, J. (2007). *Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen: Managementansätze zur Umsetzung von Corporate Social Responsibility*. Berlin: Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit. Abgerufen von http://www.bmu.de/files/pdfs/allgemein/application/pdf/nachhaltigkeitsmanagement_unternehmen.pdf
- Schein, E. H. (1995). *Unternehmenskultur: Ein Handbuch für Führungskräfte* (1. Aufl.). Frankfurt am Main: Campus.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3. Aufl.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Scherer, K. R. (2005). What are emotions? And how can they be measured? *Social Science Information*, 44(4), 695 -729. doi:10.1177/0539018405058216
- Schlesinger, L. A., & Heskett, J. L. (1991). Breaking the Cycle of Failure in Services. *Sloan Management Review*, 32(3), 17-28.
- Schmid, U. (1997). Das Anspruchsgruppen-Konzept. *Das Wirtschaftsstudium*, 26(7), 633-635.
- Schmidt, H. J. (2007). *Internal Branding. Wie sie Ihre Mitarbeiter zu Markenbotschaftern machen* (1. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Schmitz, G. (2004). Organizational Citizenship Behavior Intention des Kundenkontaktpersonals in Dienstleistungsunternehmen: Theoretische Grundlagen und empirische Befunde. *Marketing ZFP*, (26), 15-32.
- Schmitz, G. (2007). Ansatzpunkte einer auf die Erzielung von Kundenvorteilen ausgerichteten Steuerung des KundenkontaktpersonalsErkenntnisbeiträge der Organizational Citizenship Behavior Forschung. In M. H. J. Gouthier, C. Coenen, H. S. Schulze, & C. Wegmann (Hrsg.), *Service Excellence als Impulsgeber* (S. 399-421). Wiesbaden: Gabler.

- Schneider, B., & White, S. S. (2004). *Service Quality: Research Perspectives*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Schneider, U. (2005). Governance statt Government? Zu einem erweiterten Verständnis von Corporate Citizenship. In U. Schneider & P. Steiner (Hrsg.), *Betriebswirtschaftslehre und gesellschaftliche Verantwortung* (1. Aufl., S. 19-42). Wiesbaden: Gabler.
- Schneider, W. (1986). Strukturgleichungsmodelle der zweiten Generation: Eine Einführung. In C. Möbus & W. Schneider (Hrsg.), *Strukturmodelle für Längsschnittdaten und Zeitreihen. LISREL, Pfad- und Varianzanalyse* (S. 13-26). Bern: Huber.
- Scholderer, J., & Balderjahn, I. (2005). PLS versus LISREL: Ein Methodenvergleich. In F. Bliemel, A. Eggert, G. Fassott, & J. Henseler (Hrsg.), *Handbuch PLS-Pfadmodellierung. Methoden, Anwendung, Praxisbeispiele* (1. Aufl., S. 87-98). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Scholderer, J., & Balderjahn, I. (2006). Was unterscheidet harte und weiche Strukturgleichungsmodelle nun wirklich? *Marketing ZFP*, 28(1), 57-70.
- Scholl, A. (2003). *Die Befragung: sozialwissenschaftliche Methode und kommunikationswissenschaftliche Anwendung*. Konstanz: UVK.
- Schrader, U. (2003). *Corporate Citizenship - Die Unternehmung als guter Bürger* (1. Aufl.). Berlin: Logos.
- Schrader, U., Halbes, S., & Hansen, U. (2005). *Konsumorientierte Kommunikation über Corporate Social Responsibility (CSR): Erkenntnisse aus Experteninterviews in Deutschland* (Lehr- und Forschungsbericht des Lehrstuhls für Marketing und Konsum Nr. 54). Hannover: Institut für Betriebsforschung der Universität Hannover.
- Schreyögg, G. (1992). Organisationskultur. In E. Frese (Hrsg.), *Handwörterbuch der Organisation* (3. Aufl., S. 1525-1537). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

- Schuster, J. D. (2007). Personal/HR. In A. Habisch, R. Schmidpeter, & M. Neureiter (Hrsg.), *Handbuch Corporate Citizenship: Corporate Social Responsibility für Manager* (1. Aufl., S. 145-155). Berlin: Springer.
- Schützwohl, A. (1991). Determinanten von Stolz und Scham: Handlungsergebnis, Erfolgserwartung und Attribution. *Zeitschrift für experimentelle und angewandte Psychologie*, 1(3), 76-93.
- Schwalbach, J., & Schwerk, A. (2007). Corporate Governance und Corporate Citizenship. In A. Habisch, R. Schmidpeter, & M. Neureiter (Hrsg.), *Handbuch Corporate Citizenship: Corporate Social Responsibility für Manager* (1. Aufl., S. 71-86). Berlin: Springer.
- Schwartz, S. H. (1978). Temporal instability as a moderator of the attitude-behavior relationship. *Journal of Personality and Social Psychology*, 36(7), 715-724. doi:10.1037/0022-3514.36.7.715
- Schwedes, R. (2004). Sustainability Science - Schlagwort oder Chance für die betriebswirtschaftliche Forschung. In J. Freimann (Hrsg.), *Akteure einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung* (1. Aufl., S. 147-165). München: Reiner Hampp.
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology. An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14. doi:10.1037/0003-066X.55.1.5
- Seligman, M. E. P., & Pawelski, J. O. (2003). Positive Psychology: FAQs. *Psychological Inquiry*, 14(2), 159-163.
- Semmer, N., & Udris, I. (2004). Bedeutung und Wirkung von Arbeit. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch Organisationspsychologie* (3. Aufl., S. 157-196). Bern: Huber.
- Sen, S., & Bhattacharya, C. B. (2001). Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility. *Journal of Marketing Research*, 38(2), 225-243. doi:10.1509/jmkr.38.2.225.18838

- Sen, S., Bhattacharya, C. B., & Korschun, D. (2006). The Role of Corporate Social Responsibility in Strengthening Multiple Stakeholder Relationships: A Field Experiment. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 158-166. doi:10.1177/0092070305284978
- Sen, S., Korschun, D., & Bhattacharya, C. B. (2008). Using corporate social responsibility to win the war for talent. *MIT Sloan Management Review*, 49(2), 37-44. doi:10.1007/s10551-008-9812-2
- Shamir, B. (1980). Between Service and Servility: Role Conflict in Subordinate Service Roles. *Human Relations*, 33(10), 741-756. doi:10.1177/001872678003301004
- Shields, S. A. (1987). Women, men & the dilemma of emotion. In C. Hendrick & P. Shaver (Hrsg.), *Sex and gender: Review of personality and social psychology* (S. 227-245). Beverly Hills, CA: Sage.
- Shostack, G. L. (1977). Breaking Free from Product Marketing. *The Journal of Marketing*, 41(2), 73-80. doi:10.2307/1250637
- Shostack, G. L. (1985). Planning the Service Encounter. In J. A. Czepiel, M. R. Solomon, & C. Surprenant (Hrsg.), *The Service Encounter* (S. 243-253). New York, NY: Lexington.
- Singh, J. (2000). Performance Productivity and Quality of Frontline Employees in Service Organizations. *Journal of Marketing*, 64(2), 15-34. doi:10.1509/jmkg.64.2.15.17998
- Smith, H. J., & Tyler, T. R. (1997). Choosing the Right Pond: The Impact of Group Membership on Self-Esteem and Group-Oriented Behavior. *Journal of Experimental Social Psychology*, 33(2), 146-170. doi:http://dx.doi.org/10.1006/jesp.1996.1318
- Smith, N. C. (2003). Corporate Social Responsibility: WHETHER OR HOW? *California Management Review*, 45(4), 52-76.

- Snape, E., Redman, T., & Chan, A. W. (2000). Commitment to the union: a survey of research and the implications for industrial relations and trade unions. *International Journal of Management Reviews*, 2(3), 205-230. doi:10.1111/1468-2370.00039
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. In S. Leinhardt (Hrsg.), *Sociological Methodology* (S. 290-312). Washington, DC: American Sociological Association.
- Sohn, G. (2008, September 29). Blindflug im Kundenservice: Servicemanagement in Deutschland mangelhaft. Abgerufen von http://www.crmmanager.de/magazin/news_h32635-print_blindflug_im_kundenservice.html
- Solomon, M. R., Surprenant, C., Czepiel, J. A., & Gutman, E. G. (1985). A Role Theory Perspective on Dyadic Interactions: The Service Encounter. *The Journal of Marketing*, 49(1), 99-111.
- Spector, P. E. (Elliot). (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences* (1. Aufl.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Stadler, C. (2009). *Die Freude am Unternehmertum in kleinen und mittleren Unternehmen: Ergebnisse einer Quer- und Längsschnittanalyse* (1. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Stahlberg, D. (1997). Assimilation und Kontrast. In D. Frey & S. Greif (Hrsg.), *Sozialpsychologie: Ein Handbuch in Schlüsselbegriffen* (4. Aufl., S. 111-121). Weinheim: Beltz.
- Stahlberg, D., & Frey, D. (1997). Konsistenztheorien. In D. Frey & S. Greif (Hrsg.), *Sozialpsychologie: Ein Handbuch in Schlüsselbegriffen* (4. Aufl., S. 214-238). Weinheim: Beltz.
- Starsetzki, T. (2003). Rekrutierungsformen und ihre Einsatzbereiche. In A. Theobald, M. Dreyer, & T. Starsetzki (Hrsg.), *Online-Marktforschung: Theoretische*

- Grundlagen und praktische Erfahrungen* (2. Aufl., S. 41-54). Wiesbaden: Gabler.
- Statistisches Bundesamt. (2008). *Klassifikation der Wirtschaftszweige*. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt. Abgerufen von http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Klassifikation-nen/GueterWirtschaftsklassifikationen/klassifikationwz2008__erl,property=file.pdf
- Statistisches Bundesamt. (2009). *Berufe von Frauen und Männern: Weiter in getrennten Welten?* Abgerufen von <http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Statistiken/Arbeitsmarkt/content75/BerufeMaennerFrauen,templateId=renderPrint.psml>
- Stauss, B. (1991). „Augenblicke der Wahrheit“ in der Dienstleistungserstellung: Ihre Relevanz und ihre Messung mit Hilfe der Kontaktpunkt-Analyse. In M. Bruhn & B. Stauss (Hrsg.), *Dienstleistungsqualität* (S. 345-365). Wiesbaden: Gabler.
- Stauss, B. (2007). Sind Zufriedenheits-Informationen irrelevant? Zur geringen Nutzung von Kundenzufriedenheits-Informationen. In T. Bayón, A. Herrmann, & F. Huber (Hrsg.), *Vielfalt und Einheit in der Marketingwissenschaft* (S. 237-255). Wiesbaden: Gabler.
- Stauss, B., & Seidel, W. (1998). Prozessuale Zufriedenheitsermittlung und Zufriedenheitsdynamik bei Dienstleistungen. In C. Homburg (Hrsg.), *Kundenzufriedenheit* (3. Aufl., S. 201-224). Wiesbaden: Gabler.
- Stauss, B., Dornach, F., & Coenen, C. (2006). *Zufriedenheitsmanagement in Deutschland: Von der Messung zur Unternehmenssteuerung* (1. Aufl.). München: Servicebarometer AG.

- Stiftung Deutscher Nachhaltigkeitspreis e.V. (o. J.). Deutscher Nachhaltigkeitspreis. Abgerufen von <http://www.deutscher-nachhaltigkeitspreis.de/>
- Stock, R. (2003). *Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit*. Wiesbaden: DUV.
- Stock, R. (2006). Möglichkeiten und Grenzen von Mitarbeiterbefragungen bei Kundenkontakt-Mitarbeitern. In M. E. Domsch & D. H. Ladwig (Hrsg.), *Handbuch Mitarbeiterbefragung* (S. 363-386). Berlin: Springer.
- Stock, R., & Hoyer, W. D. (2005). An Attitude-Behavior Model of Salespeople's Customer Orientation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(4), 536-552. doi:10.1177/0092070305276368
- Stock-Homburg, R. (2009). *Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit: Direkte, indirekte und moderierende Effekte* (4. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Stoppard, J. M., & Gunn Gruchy, C. D. (1993). Gender, Context, and Expression of Positive Emotion. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 19(2), 143-150. doi:10.1177/0146167293192002
- Suzik, H. A. (1999). From cars to cookies: Pride leads to big-business results. *Quality*, 38(13), 88.
- Svendsen, A. (1998). *The Stakeholder Strategy: Profiting from Collaborative Business Relationships*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Tajfel, H. (1979). Social categorisation, social identity and social comparison. In H. Tajfel (Hrsg.), *Differentiation Between Social Groups: Studies in the Social Psychology of Intergroup Relations* (S. 61-76). London: Academic Press.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behaviour. In S. Worchel & W. G. Austin (Hrsg.), *Psychology of Intergroup Relations* (2. Aufl., S. 7-24). Chicago: Burnham.

- Tangney, J. P. (1999). The Self-Conscious Emotions: Shame, Guilt, Embarrassment and Pride. In T. Dalgleish & M. Power (Hrsg.), *Handbook of Cognition and Emotion* (1. Aufl., S. 541-568). Chichester: Wiley.
- Tax, S. S., & Brown, S. W. (1998). Recovering and Learning from Service Failure. *Sloan Management Review*, 40(1), 75-88.
- Tellegen, A. (1985). Structures of mood and personality and their relevance to assessing anxiety, with an emphasis on self-report. In H. A. Tuma & J. D. Maser (Hrsg.), *Anxiety and the anxiety disorders* (S. 681-706). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Temme, G., & Tränkle, U. (1996). Arbeitseemotionen. Ein vernachlässigter Aspekt in der Arbeitszufriedenheitsforschung, 5(3), 275-297.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293. doi:10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x
- Thomson, K. (1993). *Managing Your Internal Customers: The Key to Getting Better Results*. London: Pitman.
- Tracy, J. L., & Robins, R. W. (2007). The psychological structure of pride: A tale of two facets. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92(3), 506-525. doi:10.1037/0022-3514.92.3.506
- Triandis, H. C. (1996). The Psychological Measurement of Cultural Syndromes. *American Psychologist*, 51(4), 407-415. doi:10.1037/0003-066X.51.4.407
- Triandis, H. C., Bontempo, R., Villareal, M. J., Asai, M., & Lucca, N. (1988). Individualism and collectivism: Cross-cultural perspectives on self-ingroup relationships. *Journal of personality and Social Psychology*, 54(2), 323-338. doi:10.1037/0022-3514.54.2.323

- Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1984). Studying Organizational Cultures through Rites and Ceremonials. *The Academy of Management Review*, 9(4), 653-669. doi:10.2307/258488
- Trigema. (o. J.). Unternehmensprofil Trigema – Qualität made in Germany. Für sichere Arbeitsplätze und der Umwelt zuliebe. Abgerufen von http://www.trigema.de/shop/page/profile_page/detail.jsf
- Trommsdorff, V. (2009). *Konsumentenverhalten* (7. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.
- Turban, D. B., & Greening, D. W. (1997). Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees. *The Academy of Management Journal*, 40(3), 658-672. doi:10.2307/257057
- Turker, D. (2009). How Corporate Social Responsibility Influences Organizational Commitment. *Journal of Business Ethics*, 89(2), 189-204. doi:10.1007/s10551-008-9993-8
- Turner, J. C. (1985). Social categorization and the self-concept. A social cognitive theory of group behaviour. In E. J. Lawler (Hrsg.), *Advances in Group Processes*: 2 (S. 77-122). Greenwich: JAI Press.
- Turner, J. C. (1999). Some current issues in research on social identity and self-categorization theories. In N. Ellemers, R. Spears, & B. Doosje (Hrsg.), *Social Identity: Context, Commitment, Content* (S. 6-34). Oxford: Wiley-Blackwell.
- Turner, John C., Oakes, P. J., Haslam, S. A., & McGarty, C. (1994). Self and Collective: Cognition and Social Context. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 20(5), 454-463. doi:10.1177/0146167294205002
- Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2000). *Cooperation in Groups: Procedural Justice, Social Identity, and Behavioral Engagement* (1. Aufl.). Philadelphia, PA: Psychology Press.

- Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2001). Identity and Cooperative Behavior in Groups. *Group Processes & Intergroup Relations*, 4(3), 207-226. doi:10.1177/1368430201004003003
- Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2002). Autonomous vs. comparative status: Must we be better than others to feel good about ourselves? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89(1), 813-838. doi:10.1016/S0749-5978(02)00031-6
- Ulich, D., & Mayring, P. (2003). *Psychologie der Emotionen*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Ulrich, P., & Kaiser, M. (2001). Das Unternehmen, ein guter Bürger: Corporate Citizenship im Zeichen gesamtgesellschaftlicher Mitverantwortung. *New Management*, 70(12), 25-31.
- Urban, D. (2004). *Neue Methoden der Längsschnittanalyse* (1. Aufl.). Münster: LIT.
- Urban, D., & Mayerl, J. (2011). *Regressionsanalyse: Theorie, Technik und Anwendung* (4. Aufl.). Wiesbaden: VS.
- van den Berg, H., Manstead, A., van der Pligt, J., & Wigboldus, D. H. J. (2006). The impact of affective and cognitive focus on attitude formation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 42(3), 373-379. doi:10.1016/j.jesp.2005.04.009
- van Dick, R. (2001). Identification in Organizational Contexts: Linking Theory and Research from Social and Organizational Psychology. *International Journal of Management Reviews*, 3(4), 265-283. doi:10.1111/1468-2370.00068
- van Dick, R. (2004). *Commitment und Identifikation mit Organisationen* (1. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- van Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J., & Christ, O. (2004). The utility of a broader conceptualization of organizational identification: Which aspects really matter? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(2), 171-191. doi:10.1348/096317904774202135

- van Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J., & Christ, O. (2005). Category salience and organizational identification. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 78(2), 273-285. doi:10.1348/096317905X25779
- van Knippenberg, D., & Sleebos, E. (2006). Organizational identification versus organizational commitment: self-definition, social exchange, and job attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 571-584.
- van Knippenberg, D., & van Schie, E. C. M. (2000). Foci and correlates of organizational identification. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 73(2), 137-147.
- Vecchio, R. P. (1995). The Impact of Referral Sources on Employee Attitudes: Evidence from a National Sample. *Journal of Management*, 21(5), 953-965. doi:10.1177/014920639502100508
- Verbeke, W., Belschak, F., & Bagozzi, R. P. (2004). The Adaptive Consequences of Pride in Personal Selling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(4), 386-402. doi:10.1177/0092070304267105
- Verhoef, P. C. (2003). Understanding the Effect of Customer Relationship Management Efforts on Customer Retention and Customer Share Development. *Journal of Marketing*, 67(4), 30-45. doi:10.1509/jmkg.67.4.30.18685
- Visser, P. S., & Mirabile, R. R. (2004). Attitudes in the Social Context: The Impact of Social Network Composition on Individual-Level Attitude Strength. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87(6), 779-795. doi:10.1037/0022-3514.87.6.779
- Visser, W. (2006). Revisiting Carroll's CSR Pyramid: An African Perspective. In M. Huniche & E. R. Pedersen (Hrsg.), *Corporate Citizenship in Developing Countries: New Partnership Perspectives* (S. 30-56). Copenhagen: Copenhagen Business School Press.

- von Staden, S. (2008). Leadership meets Customer Service: Die Abhängigkeit hochwertigen Services von brillanter Führung. In V. V. C. S. GmbH (Hrsg.), *Die Zukunft des Customer Service: Analysen, Strategien, Konzeptionen* (1. Aufl., S. 141-151). Wiesbaden: Gabler.
- Voswinkel, S., & Korzekwa, A. (2005). *Welche Kundenorientierung? Anerkennung in der Dienstleistungsarbeit* (1. Aufl.). Berlin: Edition Sigma.
- Waddock, S. A., Bodwell, C., & Graves, S. B. (2002). Responsibility: The New Business Imperative. *The Academy of Management Executive* (1993-2005), 16(2), 132-148.
- Waddock, S., & Googins, B. K. (2011). The Paradoxes of Communicating Corporate Social Responsibility. In Ø. Ihlen, J. Bartlett, & S. May (Hrsg.), *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility* (1. Aufl., S. 23-44). Chichester: John Wiley.
- Walmart. (o. J.). Walmart Cheer. Abgerufen von <http://walmartstores.com/AboutUs/320.aspx>
- Walsh, G., & Beatty, S. E. (2007). Customer-based corporate reputation of a service firm: scale development and validation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35(1), 127-143. doi:10.1007/s11747-007-0015-7
- Walsh, G., Beatty, S. E., & Shiu, E. M. K. (2009). The customer-based corporate reputation scale: Replication and short form. *Journal of Business Research*, 62(10), 924-930. doi:10.1016/j.jbusres.2007.11.018
- Walsh, J. P., Ashford, S. J., & Hill, T. E. (1985). Feedback Obstruction: The Influence of the Information Environment on Employee Turnover Intentions. *Human Relations*, 38(1), 23-46. doi:10.1177/001872678503800102
- Walter, B. L. (2010). *Verantwortliche Unternehmensführung überzeugend kommunizieren. Strategien für mehr Transparenz und Glaubwürdigkeit*. Wiesbaden: Gabler.

- Wassermann, W. (1999). *Diener zweier Herren. Arbeitnehmer zwischen Arbeitsgeber und Kunde*. Münster: Westfälisches Dampfboot.
- Watson, D., & Clark, L. A. (1984). Negative affectivity: The disposition to experience aversive emotional states. *Psychological Bulletin*, 96(3), 465-490. doi:10.1037/0033-2909.96.3.465
- Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: the PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(6), 1063-1070. doi:10.1037/0022-3514.54.6.1063
- Watson, N., & Wooden, M. (2009). Identifying Factors Affecting Longitudinal Survey Response. In P. Lynn (Hrsg.), *Methodology of Longitudinal Surveys* (1. Aufl., S. 157-182). Chichester: John Wiley.
- Weaver, J. J. (1994). Want customer satisfaction? Satisfy your employees first. *HR Magazine*, 39(2), 120-220.
- Weber, M. (2007). Corporate Social Responsibility: Konzeptionelle Gemeinsamkeiten und Unterschiede zur Nachhaltigkeits- und Corporate Citizenship-Diskussion. In M. Müller & S. Schaltegger (Hrsg.), *Corporate Social Responsibility: Trend oder Modeerscheinung?* (1. Aufl., S. 39-52). München: oekom.
- Weber, S., & Brake, A. (2005). Internetbasierte Befragung. In S. Kühl, P. Strodtholz, & A. Taffertshofer (Hrsg.), *Quantitative Methoden der Organisationsforschung: Ein Handbuch* (1. Aufl., S. 59-84). Wiesbaden: VS.
- Webster, M. J., Duvall, J., Gaines, L. M., & Smith, R. (2003). The Roles of Praise and Social Comparison Information in the Experience of Pride. *The Journal of Social Psychology*, 143(2), 209-232. doi:10.1080/00224540309598441
- Wegge, J., & Neuhaus, L. (2002). Emotionen bei der Büroarbeit am PC: Ein Test der "affective events"-Theorie. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O*, 46(4), 173-184. doi:10.1026//0932-4089.46.4.173

- Wegge, J., & van Dick, R. (2006). Arbeitszufriedenheit, Emotionen bei der Arbeit und organisationale Identifikation. In L. Fischer (Hrsg.), *Arbeitszufriedenheit: Konzepte und empirische Befunde* (2. Aufl., S. 11-36). Göttingen: Hogrefe.
- Wegge, J., Van Dick, R., Fisher, G. K., Wecking, C., & Moltzen, K. (2006). Work motivation, organisational identification, and well-being in call centre work. *Work & Stress*, 20, 60-83. doi:10.1080/02678370600655553
- Wegge, J., van Dick, R., Fisher, G. K., West, M. A., & Dawson, J. F. (2006). A Test of Basic Assumptions of Affective Events Theory (AET) in Call Centre Work. *British Journal of Management*, 17(3), 237-254. doi:10.1111/j.1467-8551.2006.00489.x
- Weiber, R., & Mühlhaus, D. (2009). *Strukturgleichungsmodellierung: Eine anwendungsorientierte Einführung in die Kausalanalyse mit Hilfe von AMOS, SmartPLS und SPSS* (1. Aufl.). Heidelberg: Springer.
- Weiner, B. (1985). An attributional theory of achievement motivation and emotion. *Psychological Review*, 92(4), 548-573. doi:10.1037/0033-295X.92.4.548
- Weinert, A. B. (2004). *Organisations- und Personalpsychologie* (5. Aufl.). Berlin: Beltz.
- Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12(2), 173-194. doi:10.1016/S1053-4822(02)00045-1
- Weiss, H. M., & Beal, D. J. (2005). Reflections on Affective Events Theory. In N. M. Ashkanasy, W. J. Zerbe, & C. E. J. Härtel (Hrsg.), *Research on emotions in organizations: The effect of affect in organizational settings* (Bd. 1, S. 1-21). Bingley: Emerald.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Research in organizational behavior*, 18, 1-74.

- Weiss, H. M., Nicholas, J. P., & Daus, C. S. (1999). An Examination of the Joint Effects of Affective Experiences and Job Beliefs on Job Satisfaction and Variations in Affective Experiences over Time. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 78(1), 1-24. doi:06/obhd.1999.2824
- Weiss, R. (2000). Build pride and enthusiasm in employees. *Health Progress*, 81(4), 57 und 62.
- Weiß, R. (2005). Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship: Strategien gesellschaftsorientierter Unternehmenskommunikation. In G. Michelsen & J. Godemann (Hrsg.), *Handbuch Nachhaltigkeitskommunikation: Grundlagen und Praxis* (1. Aufl., S. 588-598). München: oekom.
- Wermter, V. (2007). Marketing. In A. Habisch, R. Schmidpeter, & M. Neureiter (Hrsg.), *Handbuch Corporate Citizenship: Corporate Social Responsibility für Manager* (1. Aufl., S. 133-144). Berlin: Springer.
- Wheaton, B., Muthén, B., Alwin, D. F., & Summers, G. F. (1977). Assessing reliability and stability in panel models. *Sociological Methodology*, 8(1977), 84-136.
- Whetten, D. A., & Mackey, A. (2002). A Social Actor Conception of Organizational Identity and Its Implications for the Study of Organizational Reputation. *Business & Society*, 41(4), 393-414. doi:10.1177/0007650302238775
- Wieland, J. (2003). Corporate Citizenship. In M. Behrent & J. Wieland (Hrsg.), *Corporate Citizenship und strategische Unternehmenskommunikation in der Praxis* (1. Aufl., S. 14-19). München: Reiner Hampp.
- Wildes, V. J. (2007). Attracting and retaining food servers: How internal service quality moderates occupational stigma. *International Journal of Hospitality Management*, 26(1), 4-19. doi:10.1016/j.ijhm.2005.08.003
- Windsor, D. (2001). Corporate Citizenship: Evolution and Interpretation. In M. McIntosh & J. Andriof (Hrsg.), *Perspectives on Corporate Citizenship* (S. 39-52). Sheffield: Greenleaf.

- Windsor, D. (2006). Corporate social responsibility: Cases for and against it. In M. J. Epstein & K. O. Hanson (Hrsg.), *The Accountable Corporation (Volume 3): Corporate Social Responsibility* (S. 31-50). Conn: Praeger.
- Winkeler, M. (2001). *Mobilisierung sozialer Unterstützung im Umfeld eines kritischen Lebensereignisses* (Dissertation). Universität Trier, Trier. Abgerufen von <http://deposit.ddb.de/cgi-bin/dokserv?idn=971945276>
- Wiswede, G. (1995). *Einführung in die Wirtschaftspsychologie* (2. Aufl.). München: UTB.
- Wohlgemuth, A. C. (1998). Organisatorische Gestaltung von Dienstleistungsunternehmen. In M. Bruhn & H. Meffert (Hrsg.), *Handbuch Dienstleistungsmanagement* (1. Aufl., S. 779-799). Wiesbaden: Gabler.
- Wong, J. K., & Sheth, J. N. (1985). Explaining Intention-Behavior Discrepancy: A Paradigm. *Advances in Consumer Research*, 12(1), 378-384.
- Wood, D. J., & Jones, R. E. (1995). Stakeholder mismatching: A theoretical problem in empirical research in corporate social performance. *International Journal of Organizational Analysis*, 3(3), 229-267. doi:10.1108/eb028831
- World Commission On Environment and Development. (1987). *Our Common Future*. Oxford: Oxford University Press.
- Wright, S. (1921). Correlation and causation. *Journal of Agricultural Research*, 20, 557-585.
- Wu, M.-L. (2006). Corporate Social Performance, Corporate Financial Performance, and Firm Size: A Meta-Analysis. *Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 8(1), 163-171.
- Yi, Y., & Gong, T. (2008). If employees “go the extra mile,” do customers reciprocate with similar behavior? *Psychology & Marketing*, 25(10), 961-986. doi:10.1002/mar.20248

- Yoon, Y., Gürhan-Canli, Z., & Schwarz, N. (2006). The Effect of Corporate Social Responsibility (CSR) Activities on Companies With Bad Reputations. *Journal of Consumer Psychology (Lawrence Erlbaum Associates)*, 16(4), 377-390. doi:10.1207/s15327663jcp1604_9
- Zajonc, R. B. (1980). Feeling and thinking: Preferences need no inferences. *American Psychologist*, 35(2), 151-175. doi:10.1037/0003-066X.35.2.151
- Zajonc, R. B., & Markus, H. (1982). Affective and Cognitive Factors in Preferences. *Journal of Consumer Research*, 9(2), 123-131. doi:10.2307/2489121
- Zanna, M. P., & Rempel, J. K. (1988). Attitudes: A new look at an old concept. In D. Bar-Tal & A. W. Kruglanski (Hrsg.), *The Social Psychology of Knowledge* (S. 315-334). New York, NY: Cambridge University Press.
- Zapf, D., Dormann, C., & Frese, M. (1996). Longitudinal studies in organizational stress research: A review of the literature with reference to methodological issues. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(2), 145-169. doi:10.1037/1076-8998.1.2.145
- Zapf, D., Seifert, C., Schmutte, B., Mertini, H., & Holz, M. (2001). Emotion work and job stressors and their effects on burnout. *Psychology & Health*, 16(5), 527-545. doi:10.1080/08870440108405525
- Zeithaml, V., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1996). The Behavioral Consequences of Service Quality. *Journal of Marketing*, 60(2), 31-46. doi:10.2307/1251929
- Zeithaml, V., Bitner, M. J., & Gremler, D. (2005). *Services Marketing* (4. Aufl.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Zeithaml, V., Bitner, M. J., & Gremler, D. (2009). *Services Marketing* (5. Aufl.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Zellweger, T., Kellermanns, F. W., & Eddleston, K. A. (2010). Building a Family Firm Image: How Family Firms can capitalize on their Familiness. Gehalten auf der United States Association for Small Business and Entrepreneurship Conference,

Nashville, TN. Abgerufen von
<http://www.alexandria.unisg.ch/EXPORT/DL/57325.doc>

Zinnbauer, M., & Eberl, M. (2004). *Die Überprüfung von Spezifikation und Güte von Strukturgleichungsmodellen: Verfahren und Anwendung* (Schriftenreihe zur Empirischen Forschung und Quantitativen Unternehmensplanung der Ludwig-Maximilians-Universität München Nr. 21). München: Institut für Unternehmensentwicklung und Organisation.