

# Organizational Citizenship Behavior Intention des Kundenkontaktpersonals in Dienstleistungsunternehmen

## Theoretische Grundlagen und empirische Befunde

Von Gertrud Schmitz

Der Beitrag zeigt, wie Kundenkontaktmitarbeiter zum langfristigen Unternehmenserfolg von Dienstleistungsunternehmen beitragen können. Eine explizite vertragliche Fixierung und Entlohnung der dazu notwendigen Verhaltensweisen ist jedoch weder möglich noch sinnvoll. Um dennoch das Engagement der Kundenkontaktmitarbeiter für den Unternehmenserfolg zu gewährleisten, sollten Kunden-, Loyalitäts- und Kooperationsorientierung als spezifisch akzentuierte Verhaltensbereitschaften gefördert werden. Diese Verhaltensbereitschaften werden als Dimensionen des Konstrukts „Organizational Citizenship Behavior Intention“ konzeptualisiert, so dass Erkenntnisse der Arbeits- und Organisationspsychologie zur Identifikation steuerbarer Einflussgrößen genutzt werden können. Das Hypothesensystem wird als lineares Strukturgleichungsmodell formalisiert, dessen empirische Überprüfung offenbart, dass Mitarbeiterzufriedenheit, durch Mitarbeiter wahrgenommene Kundenvorteile und Job-Autonomie die Verhaltensbereitschaften unterschiedlich beeinflussen.



PD Dr. Gertrud Schmitz vertritt zurzeit den Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Dienstleistungsmanagement und Handel an der Universität Duisburg-Essen, Campus Duisburg, Institut für Strategische Unternehmensführung, Lotharstr. 65, 47057 Duisburg, Tel.: 0203/379-1427, E-Mail: g.schmitz@uni-duisburg.de.

### 1. Einleitung

„For most types of service organizations, individual service workers are direct participants in implementing the marketing concept“ (Brown *et al.* 2002, S. 110). Das Kundenkontaktpersonal spielt unbestritten eine zentrale Rolle bei der Umsetzung der Marketingstrategie in Dienstleistungsunternehmen, da es die Leistungsschnittstelle zum Kunden bildet, die Bedürfnisse und Reaktionen des Kunden in unmittelbarem Kontakt erlebt und das Dienstleistungsunternehmen repräsentiert (Bettencourt/Gwinner/Meuter 2001, S. 29 f.; Nerdinger/v. Rosenstiel 1999, S. 177). Aufgrund der Bedeutung des Kundenkontaktpersonals für die erfolgreiche Umsetzung von Marketingkonzeptionen in Dienstleistungsunternehmen stellt sich die Frage nach den zentralen Einflussgrößen ihres Verhaltens (Hartline/Ferrell 1996, S. 52 f.). Hier gilt insbesondere der Kunden- bzw. Serviceorientierung des Kundenkontaktpersonals intensives Forschungsinteresse (Brown *et al.* 2002; Coenen 2001; Hartline/Maxham/McKee 2000; Homburg/Stock 2002; Kelley 1992; Kennedy/Lassk/Goolsby 2002; Stock 2002). Auch konnte der positive Einfluss hoher Kundenorientierung des Kundenkontaktpersonals auf die wahrgenommene Dienstleistungsqualität mehrfach empirisch bestätigt werden (Boles *et al.* 2001, S. 6 ff.; Crosby/Evans/Cowles 1990, S. 69 ff.; Murmann 1999, S. 127 ff.; Stock 2002, S. 67 ff.).

Trotz der großen Bedeutung individueller Kundenorientierung für den Unternehmenserfolg sind vermutlich weitere erfolgsrelevante Verhaltensweisen des Kundenkontaktpersonals zu berücksichtigen. Obwohl der Stellenwert des Kundenkontaktpersonals für das Dienstleistungsmarketing unbestritten hoch ist (Berry/Parasuraman 1999, S. 71 ff.; Schneider/Bowen 1993, S. 40 ff.; Stauss 2000, S. 205 ff.; Stock 2001, S. 2 ff.; Schwetje 1999, S. 4 ff.; Vom Holtz 1998, S. 8 ff.), liegen nur wenige umfassende Forschungsergebnisse zu den konkreten Anforderungen an die Mitarbeiter [1] vor (Coenen 2001, S. 343 f.; Morrison 1996, S. 495 f.). Deshalb wird in der Literatur gefordert, zunächst systematisch die für den Unternehmenserfolg relevanten Verhaltensweisen als Grundlage einer Auseinandersetzung mit den dazu notwendigen Merkmalen des Kundenkontaktpersonals herauszuarbeiten (Bell/Menguc 2002, S. 132; Singh 2000, S. 27).

Ein erstes Ziel dieses Beitrags besteht daher darin, systematisch die Schlüsselrolle des Kundenkontaktpersonals für den Unternehmenserfolg von Dienstleistungsunter-

nehmen nachzuweisen und daraus relevante Verhaltensweisen sowie notwendige Merkmale des Kundenkontaktpersonals abzuleiten. Zur Identifizierung erfolgsrelevanter Merkmale des Kundenkontaktpersonals wird überprüft, inwieweit die notwendigen Verhaltensweisen explizit vertraglich vereinbart und kontrolliert, oder ob sie „nur“ durch Förderung eines mehr oder weniger freiwilligen Engagements der Mitarbeiter gewährleistet werden können. Freiwillige, nicht vertraglich fixierte Verhaltensweisen der Mitarbeiter, die ohne gesonderte Belohnung über die Erfüllung formaler Rollenanforderungen hinausgehen und in ihrer Gesamtheit die funktionale Effektivität von Organisationen erhöhen, bezeichnet die Arbeits- und Organisationspsychologie als *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* (Organ 1988, S. 4 ff.).

Nach vorliegenden empirischen Befunden der Marketingliteratur misst die Praxis dem OCB des Kundenkontaktpersonals Bedeutung zu. Die Studien belegen, dass Führungskräfte im Außendienst bei der Leistungsbeurteilung ihrer Mitarbeiter neben objektiven Umsatzzahlen auch deren OCB berücksichtigen (MacKenzie/Podsakoff/Paine 1999, S. 400 ff.; MacKenzie/Podsakoff/Fetter 1991, S. 123 ff.; 1993, S. 70 ff.; Podsakoff/MacKenzie 1994, S. 352 ff.; Podsakoff/MacKenzie 1997, S. 133 ff.). Die Theorie des Dienstleistungsmarketing widmet dem OCB des Kundenkontaktpersonals zunehmendes Forschungsinteresse. Konzeptionelle Arbeiten (Coenen 2001, S. 349 ff.; Morrison 1996, S. 496 ff.) und erste empirische Studien (Bell/Menguc 2002, S. 133 ff.; Bettencourt/Brown 1997, S. 45 ff.; Bettencourt 1998, S. 106 ff.; Kelley/Hoffman 1997, S. 408 ff.) bestätigen positive Wirkungen des OCB auf die wahrgenommene Dienstleistungsqualität. Die in diesen Untersuchungen verwendeten OCB-Konstrukte unterscheiden sich jedoch erheblich hinsichtlich Definition und Dimensionen. So ist zu klären, inwieweit die für den Unternehmenserfolg als relevant identifizierten Verhaltensweisen des Kundenkontaktpersonals dem OCB-Konstrukt zugeordnet werden können.

Die Entwicklung eines kontextbezogenen OCB-Konstrukts zur Erfassung der relevanten Merkmale des Kundenkontaktpersonals in Dienstleistungsunternehmen ist deshalb ein zweites Ziel des Beitrags. Das Konstrukt soll dem Zusammenhang zwischen individuellen Verhaltensbereitschaften des Kundenkontaktpersonals und langfristigem Unternehmenserfolg von Dienstleistungsunternehmen Rechnung tragen. Das OCB-Konstrukt wird jedoch nur insoweit tatsächliche Bedeutung als Steuerungsgröße in Dienstleistungsunternehmen erlangen, als es Managementmaßnahmen zugänglich ist. Obwohl die OCB-Forschung mögliche Einflussgrößen intensiv behandelt, schenkt sie dem Aspekt, inwiefern Unternehmen OCB und damit dem Unternehmenserfolg zuträgliche Verhaltensweisen des Kundenkontaktpersonals gezielt fördern können, vergleichsweise wenig Beachtung (Morrison 1996, S. 499).

Daraus ergibt sich als drittes Ziel dieses Beitrags, durch Dienstleistungsunternehmen steuerbare Einflussgrößen

des Konstrukts zu identifizieren. Um das Hypothesensystem einer empirischen Prüfung zugänglich zu machen, wird es als lineares Strukturgleichungsmodell formalisiert. Zur Schätzung der Wirkungszusammenhänge dienen von angestellten Außendienstmitarbeitern eines Versicherungsunternehmens erhobene Daten. Der inhaltliche Aufbau des Beitrags orientiert sich an den drei Zielsetzungen. Abschließend werden empirische Befunde und ausgewählte Implikationen für das Management des Kundenkontaktpersonals diskutiert sowie Grenzen der Untersuchung und zukünftiger Forschungsbedarf gezeigt.

## 2. Die Schlüsselrolle des Kundenkontaktpersonals bei der Erzielung von Kundenvorteilen in Dienstleistungsunternehmen

Dienstleistungsunternehmen können ebenso wie Industrieunternehmen nur dann langfristig im Wettbewerb überleben, wenn sie über echte Wettbewerbsvorteile verfügen. Wettbewerbsvorteile ergeben sich aus der Summe von Anbieter- und Kundenvorteilen (Backhaus 1999, S. 29). Anbietervorteile beruhen auf besonders positiv ausgeprägten Fähigkeiten und Ressourcen eines Anbieters, die eine effiziente Realisierung der angestrebten Kundenvorteile gewährleisten (Plinke 2000, S. 74 ff.; ähnlich auch Steffenhagen 2000, S. 123 ff.). Kundenvorteile resultieren daraus, dass den Kunden aus Kundensicht im Konkurrenzvergleich dauerhaft überlegene Leistungen angeboten werden. Aufgrund ihrer unmittelbaren Wettbewerbswirksamkeit bilden Kundenvorteile Zielgrößen für Marketingentscheidungen (Backhaus 1999, S. 30). Die Existenz eines echten Kundenvorteils setzt voraus, dass die Leistungsvorteile eines Angebots von den Kunden erkannt und für wahr gehalten werden. Sie müssen sich auf Kriterien beziehen, die der angestrebten Zielgruppe wichtig sind und ihr einen subjektiven Nutzenzuwachs versprechen. Echte Kundenvorteile sind nur dann gegeben, wenn die Leistungsvorteile auf soliden Anbietervorteilen beruhen und nicht unmittelbar durch die Konkurrenz imitierbar sind.

Die Erfüllung dieser Anforderungen ist gleichermaßen notwendig wie schwierig (z. B. Meyer/Blümelhuber 1998, S. 388). Im Folgenden wird systematisch dargestellt, welche Schwierigkeiten die Anforderungserfüllung Dienstleistungsunternehmen bereitet, wie das Verhalten des Kundenkontaktpersonals zur Überwindung der Schwierigkeiten beitragen kann und an welche Voraussetzungen diese Verhaltensweisen geknüpft sind (Schmitz 2000b, S. 533 ff.; 2002, S. 68 ff.).

### 2.1. Die Rolle des Kundenkontaktpersonals bei der Gewährleistung der Wahrnehmbarkeit/Glaubhaftigkeit angebotener Leistungsvorteile

Die Gewährleistung der Wahrnehmbarkeit/Glaubhaftigkeit der angebotenen Leistungsvorteile ist vor allem bei Dienstleistungen, die aus Kundensicht mit erheblichen

Informations- und Unsicherheitsproblemen behaftet sind, schwierig (Roth 2001, S. 43 ff.). Die Informations- und Unsicherheitsprobleme beruhen auf einer asymmetrischen Informationsverteilung zwischen Dienstleistungsanbieter und -kunden. Aus Kundensicht verfügen die Anbieter bezogen auf ihre Eigenschaften, Handlungen und Verhaltensabsichten über einen Informationsvorsprung, der ihnen Spielräume für opportunistisches Verhalten eröffnet und ihnen die Möglichkeit bietet, die Kunden eigennützig gezielt zu täuschen und zu übervorteilen. Die kosteneffiziente Lösung dieser Informations- und Unsicherheitsprobleme ist Voraussetzung für die Erzielung von Kundenvorteilen und erfordert den Aufbau kundenseitigen Vertrauens (Kaas 1992, S. 895).

Den Aufbau kundenseitigen Vertrauens in den Dienstleistungsanbieter kann das Kundenkontaktpersonal ganz erheblich positiv beeinflussen. Mitarbeiter können die Funktion von Vertrauensintermediären übernehmen und Unsicherheiten des Kunden durch verlässliche Informationen über das Unternehmen und seine Leistungen auf ein subjektiv akzeptables Maß reduzieren. Als Repräsentanten des Unternehmens können Kundenkontaktpersonen gezielt in der Öffentlichkeit über das Unternehmen berichten, offensiv für Unternehmensziele eintreten, sich für Außenstehende offensichtlich mit dem Unternehmen identifizieren oder das Unternehmen gegen Kritik verteidigen. Solche Verhaltensweisen begünstigen die Reputation eines Unternehmens und erleichtern den Vertrauensaufbau (Rippberger 1998, S. 189 ff.).

Darüber hinaus tragen positive Erfahrungen mit dem Kundenkontaktpersonal erheblich zum Aufbau prozessbasierten Vertrauens bei (Doney/Cannon 1997, S. 35 ff.). Voraussetzung ist die Bereitschaft der Mitarbeiter, ihr Verhalten in der Kontaktsituation konsequent an der Verbesserung des Kundennutzens auszurichten. Dies verlangt meist zeitintensive Beratungs- und Betreuungsleistungen, in denen dem Kunden zudem überzeugend ein bestimmtes Bild der eigenen Person und der persönlichen Gefühle vermittelt werden muss, um sein Vertrauen zu gewinnen (Nerdinger 2001, S. 503 f.; Rastetter 2001, S. 113 f.; Singh 2000, S. 16). Dazu sind dem soziologischen Konzept der Gefühls- bzw. Emotionsarbeit entsprechend (grundlegend Hochschild 1990; Leidner 1999, S. 81 ff.; Steinberg/Figart 1999, S. 8 ff.) eigene Emotionen bewusst so zu generieren und zu präsentieren, dass sie vorgegebenen beruflichen Normen und Erwartungen entsprechen. Notwendig ist auch der Verzicht auf jegliches, kurzfristig mögliche und persönlich reizvolle opportunistische Verhalten. Insbesondere als Clienting bezeichnete Verhaltensweisen wirken nach den Erkenntnissen der Vertrauensforschung nachhaltig positiv. Clienting umfasst von Kunden erkannte und wertgeschätzte Leistungen der Mitarbeiter, zu denen diese weder vertraglich noch anderweitig verpflichtet gewesen wären (Schäfer 1999, S. 11).

Positive Erfahrungen des Kunden in den direkten Kontaktsituationen erfordern neben emotionaler Intelligenz

(Brehm 2001, S. 353 f.; Finsterwalder/Tomczak 2001, S. 380 ff.; Goleman 1999, S. 28 ff.) entsprechende Fach- und Methodenkompetenzen des Kundenkontaktpersonals (Coenen 2001, S. 359 f.). Die viele Dienstleistungsbranchen kennzeichnende Wissensdynamik verlangt die Bereitschaft der Mitarbeiter, fachliches Know-how und Problemlösungsfähigkeiten kontinuierlich weiterzuentwickeln (Kennedy/Ferrell/LeClair 2001, S. 76 ff.). Neben Fach- und Methodenkenntnissen trägt auch ein gewissenhafter Arbeitsstil, der sich in der umfassenden Erhebung und Berücksichtigung aller problemrelevanten Informationen zeigen könnte, zu positiven Kundenerfahrungen bei (Coenen 2001, S. 359). So wird zudem erhebliches Wissen über zentrale Kundenanforderungen aufgebaut, das zur Gewährleistung der Bedeutsamkeit angebotener Leistungsvorteile erforderlich ist.

## 2.2. Die Rolle des Kundenkontaktpersonals bei der Gewährleistung der Bedeutsamkeit angebotener Leistungsvorteile

Die Entwicklung der zur Erzielung von Kundenvorteilen geeigneten Dienstleistungsangebote erfordert Kenntnis oder frühzeitige Prognose zentraler Kundenanforderungen (Büttgen 2001, S. 150 f.). Die Erforschung dienstleistungsbezogener Kundenanforderungen weist infolge von Immaterialität, Interaktivität und häufig hoher Komplexität der Leistung methodische Besonderheiten auf (Schmitz 2000a, S. 195 ff.). Die in unmittelbarem Kundenkontakt stehenden Mitarbeiter verfügen meist über differenziertes explizites und implizites Wissen über Kundenanforderungen und können unbestritten zentrale Informationen liefern (Bettencourt/Gwinner/Meuter 2001, S. 29 f.; Bitner/Booms/Mohr 1994, S. 96; Böhler/Hempe 1998, S. 222 f.; Schuchert-Güler 2001, S. 117 ff.). Explizites Wissen des Kundenkontaktpersonals resultiert aus der Aufnahme oder sogar gezielten Stimulierung und Speicherung artikulierter Kundenanregungen. Implizites Wissen beruht auf der Deutung nonverbaler Kundenverhaltens oder auf der Auswertung sonstiger Indikatoren, die Rückschlüsse auf Kundenanforderungen zulassen (Bouncken 2001, S. 206 ff.). Zum Aufbau und zur Speicherung expliziten und impliziten Wissens über Kundenanforderungen muss das Kundenkontaktpersonal Emotionsarbeit leisten, die Empathiefähigkeit und soziale Fähigkeiten als Dimensionen emotionaler Intelligenz erfordert (Brehm 2001, S. 353 f.; Finsterwalder/Tomczak 2001, S. 392 f.). Je stärker die Kunden Einfühlungsvermögen und glaubwürdiges Interesse des Kundenkontaktpersonals wahrnehmen, desto eher werden sie explizite Anforderungen artikulieren und desto leichter lässt sich implizites Wissen aufbauen (Bouncken 2001, S. 213).

Der Wissensaufbau des Kundenkontaktpersonals über Kundenanforderungen ist eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung zur Erzielung von Kundenvorteilen. Damit das Wissen des Kundenkontaktpersonals zur Entwicklung Erfolg versprechender Dienstleistungsangebote genutzt werden kann, müssen die Kundenkon-

taktpersonen ihr Wissen der Dienstleistungsorganisation weitergeben; so sind „(...) Teamfähigkeiten, Know-How im Team und verinnerlichte Prinzipien für den Wissenstransfer im Unternehmen erforderlich“ (Bouncken 2001, S. 219; ähnlich auch Bendapudi/Leone 2002, S. 95 ff.). Weiterhin sind Bereitschaft und Fähigkeit der Kundenkontaktmitarbeiter, ihre Kenntnisse der individuellen Kundenanforderungen zu nutzen und ihr Verhalten kundenindividuell problemlösend anzupassen, in der jeweiligen Kontaktsituation notwendig (Bitner/Booms/Mohr 1994, S. 96). Mitarbeiter, die aus Kundensicht über das im Konkurrenzvergleich übliche Engagement hinaus bereit sind, individuelle Kundenanforderungen flexibel zu erfüllen, fördern die Etablierung von Kundenvorteilen besonders effektiv (Coenen 2001, S. 349 ff.). Ihr Verhalten trägt dazu bei, dass Leistungsvorteile schwerer imitierbar und damit dauerhafter sind.

### 2.3. Die Rolle des Kundenkontaktpersonals bei der Gewährleistung der Dauerhaftigkeit angebotener Leistungsvorteile

Die Gewährleistung der Nicht-Imitierbarkeit ist bei Dienstleistungen infolge fehlenden Patentschutzes problematisch. Deshalb sind langfristige Profilierung im Wettbewerb und Erzielung dauerhafter Kundenbindung häufig nur möglich, wenn neben dem Grundnutzen der Kernleistung Zusatznutzen angeboten werden (Meffert/Bruhn 2000, S. 280 ff.). Zusatznutzen, so genannte „special treatment benefits“ (Gwinner/Gremler/Bitner 1998, S. 109), können durch aus Kundensicht im Konkurrenzvergleich außergewöhnlich hohes, auf die Erfüllung individueller Kundenanforderungen ausgerichtetes Engagement der Mitarbeiter in der Kontaktsituation bewirkt werden. Die Kundenkontaktmitarbeiter spielen jedoch nicht nur bei der Generierung des Zusatznutzens, sondern auch bei der Gewährleistung des Grundnutzens eine Schlüsselrolle.

Gerade Kundenkontaktmitarbeiter sind in hohem Maße verantwortlich, dass die Leistungsversprechen bezüglich der Kernleistung eingehalten werden und der angestrebte, im Konkurrenzvergleich überlegene Grundnutzen des Kunden realisiert wird (Bettencourt 1998, S. 5). Grund- und Zusatznutzen resultieren meist aus der Art und Weise, dem „Wie“ der Dienstleistungserstellung. Diese auch als „funktional“ (Grönroos 1990, S. 54 ff. und S. 220 ff.; Gummesson 1991, S. 60 ff.) oder als „Interaction Quality“ (Brady/Cronin 2001, S. 38) bezeichnete Qualitätsdimension wird entscheidend durch das Kundenkontaktpersonal und seine in den Kontaktsituationen geleistete Emotionsarbeit geprägt (Korczynski 2002, S. 139 ff.; Leidner 1999, S. 82 f.; Nerdinger 2001, S. 509 f.; Singh 2000, S. 16). Neben „special treatment benefits“ können für den Kunden aus der Interaktion mit dem Mitarbeiter „social benefits“ resultieren (Gwinner/Gremler/Bitner 1998, S. 104). Voraussetzung ist die Emotionsarbeit der Kundenkontaktmitarbeiter, die in der grundsätzlich kommerziellen Interaktion die Entwicklung persönlicher (emotionaler) Beziehungen zwischen Mitarbeitern und

Kunden ermöglicht (Brehm 2001, S. 352; Price/Arnould 1999, S. 38 ff.). Die positive Wirkung sozialen Nutzens auf die Kundenbindung wurde inzwischen auch empirisch bestätigt (Gwinner/Gremler/Bitner 1998, S. 111 f.; Reynolds/Beatty 1999, S. 12 ff.).

Der in der Literatur relativ wenig beachtete soziale Nutzen gilt als Erfolg versprechender Ansatzpunkt zur Etablierung tatsächlicher Kundenvorteile (Henning-Thurau/Gwinner/Gremler 2000, S. 387), weil er an die Identität der Mitarbeiter gebunden und somit kaum imitierbar ist. Die zur Generierung sozialen Nutzens erforderliche Emotionsarbeit kann jedoch nicht durch die Vorgabe starrer Gefühlsnormen gesteuert und kontrolliert werden, ohne negative psychische Konsequenzen für die Mitarbeiter wie Stress und das Burnout-Phänomen zu riskieren. Das Burnout-Phänomen äußert sich in emotionaler Erschöpfung, dem Gefühl reduzierter Leistungsfähigkeit und Depersonalisierung (Brehm 2001, S. 352; Finsterwalder/Tomczak 2001, S. 393 f.; Nerdinger 2001, S. 510 ff.; Wharton 1999, S. 167 f.). Emotionsarbeit erfordert vielmehr den allmählichen Auf- und Ausbau emotionaler Kompetenzen in längerfristigen Prozessen der betrieblichen Sozialisation und die Bereitschaft der Mitarbeiter zur Teilnahme an entsprechenden Schulungs- und Trainingsmaßnahmen (Henning-Thurau/Gwinner/Gremler 2000, S. 387; Korczynski 2002, S. 148 ff.). Der soziale Nutzen erfordert zudem die Bereitschaft der Mitarbeiter, dauerhaft für das Unternehmen zu arbeiten (siehe Vom Holtz 1998, S. 130 und auch Bendapudi/Leone 2002, S. 85 ff.) als weitere notwendige Grundorientierung des Kundenkontaktpersonals zur Erzielung von Kundenvorteilen.

### 2.4. Zwischenfazit: Zur Erzielung von Kundenvorteilen notwendige Grundorientierungen des Kundenkontaktpersonals

Insgesamt zeigt die konzeptionelle Analyse, dass das Kundenkontaktpersonal positiv auf die Erzielung von Kundenvorteilen einwirken kann. Sie zeigt jedoch auch, „(...) that it is difficult to formally specify all behaviors that employees need to display“ (Morrison 1996, S. 496). Nicht alle für den langfristigen Unternehmenserfolg relevanten Verhaltensweisen des Kundenkontaktpersonals können durch formale Arbeitsverträge erfasst, eingeklagt oder gesondert honoriert werden. Viele der notwendigen Verhaltensweisen entsprechen somit dem einleitend angesprochenen Verständnis des Organizational Citizenship Behavior.

Die vollständige Erfassung aller notwendigen Verhaltensweisen des Kundenkontaktpersonals wäre allenfalls durch hohe Standardisierungsgrade der Leistungsprozesse und feste Emotionsnormen möglich. Diese würden dem Kundenkontaktpersonal jeglichen Spielraum, flexibel und selbstbestimmt auf unvorhergesehene Ereignisse zu reagieren, nehmen und negativ auf die intrinsische Motivation wirken (Frey/Osterloh 1997, S. 310 f.) sowie die bereits angesprochenen negativen psychischen Konsequenzen auslösen. Darüber hinaus entziehen sich zahl-

reiche Verhaltensweisen gezielter Kontrolle und formaler Durchsetzbarkeit. So ist nicht überprüfbar, inwieweit Mitarbeiter implizites Wissen über Kundenanforderungen den Dienstleistungsunternehmen weitergeben und mit Kollegen und Experten teilen (Weibel/Rota 2002, S. 185).

Vor diesem Hintergrund empfiehlt sich die Förderung geeigneter Grundorientierungen, die die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass Kundenkontaktmitarbeiter unter Berücksichtigung konkreter Rahmenbedingungen Verhaltensweisen am Unternehmenserfolg ausrichten (ähnlich auch Stock 2002, S. 71). Diese Grundorientierungen werden als Verhaltensbereitschaften konzipiert. Verhaltensbereitschaften umfassen nicht nur die Einstellung zu bestimmten Verhaltensweisen, sondern auch die Einschätzung der Rahmenbedingungen und Konsequenzen des Verhaltens (dazu Kroeber-Riel/Weinberg 1999, S. 175 f.; Steffenhagen 1996, S. 117 ff.). Verfügen Kundenkontaktmitarbeiter über geeignete Verhaltensbereitschaften, werden sie sich mit hoher Wahrscheinlichkeit für die Erzielung von Kundenvorteilen einsetzen. Das Problem der Verhaltensrelevanz von Einstellungen und Verhaltensbereitschaften hat die psychologische Literatur intensiv beschäftigt. Die Ergebnisse vorliegender Meta-Analysen lassen kaum Zweifel an einem positiven Zusammenhang zwischen Einstellungen und Verhalten, wobei Verhaltensbereitschaften als noch näher am Verhalten angesiedelt gelten als Einstellungen (Stock 2002, S. 64; Wiswede 2000, S. 314 f.).

In Übereinstimmung mit bisherigen Forschungsergebnissen zeigt die vorangehende Analyse, dass die Mitarbeiter zur Erzielung von Kundenvorteilen die Bereitschaft aufbringen müssen, ihr gesamtes berufsbezogenes Handeln an der Verbesserung des Grund- und Zusatznutzens des Kunden auszurichten. Diese Verhaltensbereitschaft wird als Kundenorientierung bezeichnet (Brown et al. 2002, S. 111; ähnlich Stock 2002, S. 62). Die Kundenorientierung genügt jedoch nicht zur Realisierung von Kundenvorteilen. Zusätzlich bedarf es vielmehr der Loyalitätsorientierung, die die Bereitschaft umfasst, die Unternehmenspolitik uneingeschränkt zu unterstützen und dem Unternehmen als Mitarbeiter dauerhaft treu zu bleiben. Neben Kunden- und Loyalitätsorientierung ist zur Realisierung von Kundenvorteilen die Kooperationsorientierung erforderlich. Sie beinhaltet die Bereitschaft zur gezielten Entwicklung und Verbesserung von Dienstleistungen durch Zusammenarbeit mit Kollegen und Experten. Dazu ist gezielt eigenes Wissen aufzubauen und einzubringen sowie Wissen von Kollegen oder Experten einzuholen und zu nutzen.

Im Folgenden wird überprüft, inwieweit diese Grundorientierungen als Dimensionen eines OCB-Konstrukts aufgefasst und inwieweit damit Erkenntnisse der OCB-Forschung zur Identifizierung steuerbarer Einflussgrößen genutzt werden können.

### 3. Organizational Citizenship Behavior Intention des Kundenkontaktpersonals: Konstrukt und steuerbare Einflussgrößen

#### 3.1. Definition und Konzeptualisierung des OCB-Konstrukts

In den letzten zwanzig Jahren widmeten sich verschiedene wissenschaftliche Disziplinen von der Arbeits- und Organisationspsychologie (Organ 1988) bis zum Krankenhaus- und Gesundheitsmanagement in ungefähr 250 Publikationen dem OCB oder ähnlichen als Prosocial Organizational Behavior, Civic Organizational Behavior, Organizational Spontaneity oder Contextual Performance bezeichneten Verhaltensweisen. Jüngst vorgelegte Meta-Analysen und Literaturübersichten stellen übereinstimmend fest, dass kein einheitliches Begriffs- und Konstruktverständnis existiert (LePine/Erez/Johnson 2002, S. 52; Podsakoff et al. 2000, S. 515). So bedürfen Darlegung und Begründung zugrunde gelegten Begriffs- und Konstruktverständnisses besonderer Sorgfalt (LePine/Erez/Johnson 2002, S. 62; Motowidlo 2000, S. 120). Neben der Definition sind Aussagen zu relevanten Dimensionen, Art des Konstrukts und Personenbezug erforderlich (Rossiter 2002, S. 305 ff.).

Ein erkennbar gemeinsames Anliegen der diversen OCB-Definitionen ist es, bei der Leistungssteuerung und -bewertung für Effizienz und Überleben von Organisationen grundlegende Verhaltensweisen zu berücksichtigen, die häufig infolge einseitiger Orientierung an messbaren Arbeitsergebnissen systematisch vernachlässigt werden (Nerdinger 1995, S. 17 f.). Ein Weg zur Erfassung solcher Verhaltensweisen ist die explizite Unterscheidung zwischen formalen Rollenanforderungen („in-role behavior“) und weiterreichenden, für das Funktionieren von Unternehmen relevanten positiven Verhaltensweisen („extra-role behavior“), die dann als OCB bezeichnet werden. Diese auf Katz/Kahn (1978) zurückgehende Unterscheidung entbehrt jedoch einer theoretischen Fundierung und führt im Einzelfall zu erheblichen Abgrenzungsproblemen (Barksdale/Werner 2001, S. 145 ff.; Coleman/Borman 2000, S. 27 f.; Motowidlo 2000, S. 117 ff.; Werner 2000, S. 4 ff.; Tepper/Lockhart/Hoobler 2001, S. 790 und auch selbstkritisch Organ 1997, S. 85 ff.). Ob und inwieweit etwa der gezielte Aufbau expliziten Wissens über Kundenanforderungen in der Kontaktsituation als in- oder extra-role behavior bezeichnet wird, variiert mit Dienstleistung, Person und Unternehmen.

Diese Abgrenzungsprobleme vermeidend entwickeln Van Dyne/Graham/Dienesch (1994, S. 765 ff.) zur Erfassung der bisher vernachlässigten Verhaltensweisen eine OCB-Definition, die im unternehmerischen Kontext Erkenntnisse der etablierten Civic Citizenship Forschung nutzt. Aus Sicht der Autoren gilt (Van Dyne/Graham/Dienesch 1994, S. 766): „civic citizenship is viewed as including all positive community-relevant behaviors of individual citizenships“. So subsumieren sie unter dem

OCB-Begriff alle unternehmerisch relevanten positiven Verhaltensweisen der Mitarbeiter. „Thus, this broader conceptualization of organizational citizenship includes traditional in-role job performance behaviors, organizational functional extra-role behaviors, and political behaviors, such as full and responsible organizational participation, that typically have been omitted from previous studies of citizenship“ (Van Dyne/Graham/Dienesch 1994, S. 766).

Diesem umfassenden Begriffsverständnis, das als einziges konstituierendes Merkmal des OCB die „Relevanz für den Unternehmenserfolg“ betrachtet, scheint es vordergründig an analytischer (Trenn-)Schärfe zu mangeln (Organ 1997, S. 89). Die Verankerung des Begriffs in der politischen Philosophie erlaubt jedoch die theoretisch fundierte Erarbeitung relevanter Konstruktdimensionen, die an die Kategorisierung so genannter „Civic Citizenship Responsibilities“ anknüpft. Sie ermöglicht zudem die Einbindung des Konstrukts in ein etabliertes nomologisches Netzwerk (Van Dyne/Graham/Dienesch 1994, S. 766) und erhöht seine analytische Trennschärfe.

Dagegen erfassen bisherige Definitionen den Begriff meist durch die Aufzählung beispielhafter Verhaltensweisen oder entwickeln induktiv Verhaltensdimensionen ohne theoretische Verankerung aufgrund empirischer Ergebnisse, was zu vielfältigen, jedoch nicht überschneidungsfreien OCB-Taxonomien geführt hat (Überblicke bei Coleman/Borman 2000, S. 25 ff.; LePine/Erez/Johnson 2002, S. 53 ff.; Motowidlo 2000, S. 115 ff.; Podsakoff et al. 2000, S. 516 ff.). Auch blieben Wirkungsbeziehungen zu etablierten Konstrukten wie dem organisationalen Commitment ungeklärt (Staehe 1999, S. 572). Das klarere Begriffsverständnis von Van Dyne/Graham/Dienesch hat sich auch im Dienstleistungsmarketing empirisch bewährt (Bettencourt 1998, S. 29 ff.; Bettencourt/Gwinner/Meuter 2001, S. 29 ff.; Turnipseed 2002, S. 4 ff.) und wird in diesem Beitrag der Entwicklung des OCBI-Konstrukts zugrunde gelegt.

In der politischen Philosophie gilt seit Aristoteles „(...) that responsible civic citizenship requires balanced engagement in obedience, loyalty, and participation“ (Van Dyne/Graham/Dienesch 1994, S. 767). Diese Verhaltenskategorien bilden die Grundlage zur Konzeptualisierung des OCB-Konstrukts und führen zu OCB-Dimensionen, die mit den zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen notwendigen Grundorientierungen des Kundenkontaktpersonals korrespondieren: Van Dyne/Graham/Dienesch (1994, S. 767) interpretieren „Obedience“ als Respekt gegenüber Führungskräften, Organisationsstrukturen und unternehmerischen Prozessen sowie als Erfüllung individueller Aufgaben nach Vorgaben des Unternehmens. Eine verantwortungsbewusste Aufgabenerfüllung des Kundenkontaktpersonals nach Vorgaben des Unternehmens erfordert in Dienstleistungsunternehmen Kundenorientierung der Mitarbeiter, so dass „Obedience“ und „Kundenorientierung“ vergleichbar sind.

„Loyalty“ als weitere OCB-Dimension meint die Treue zum Unternehmen und die Überordnung des gemeinsa-

men Unternehmenserfolgs über Interessen einzelner Mitarbeiter und Abteilungen. Auch Dienstleistungsunternehmen sind auf Treue und dauerhafte Unterstützung ihrer Mitarbeiter angewiesen, da die Realisierung von Kundenvorteilen häufig von einzelnen Mitarbeitern abhängt. Loyalty und die von Kundenkontaktpersonal geforderte Loyalitätsorientierung erfassen somit sehr ähnliche Gesichtspunkte.

Die dritte OCB-Dimension „Participation“ ist als Interesse an der zielorientierten Steuerung des Unternehmens und als Bereitschaft, Kenntnisse und Verbesserungsvorschläge aktiv in die Unternehmenspolitik einzubringen, zu verstehen. Dieses „Participation“-Verständnis korrespondiert mit der Kooperationsorientierung, die die Bereitschaft des Kundenkontaktpersonals beinhaltet, zur Entwicklung und Verbesserung von Dienstleistungen mit Kollegen und Experten zusammenzuarbeiten, gezielt eigenes Wissen aufzubauen und einzubringen sowie Wissen von Kollegen einzuholen und zu nutzen.

Bisherige OCB-Studien präzisieren das OCB-Konstrukt durch Enumeration konzeptionell zusammengehörender Verhaltensweisen, ohne deren Bezug zu einem über- oder gleich geordneten Konstrukt zu klären (Motowidlo 2000, S. 121 ff.). Grundsätzlich jedoch ist offen zu legen, ob das Konstrukt aus den Dimensionen aggregiert wird, oder ob es umgekehrt als latentes Konstrukt die Dimensionen prägt. Aggregierte Konstrukte werden als Funktion ihrer Dimensionen definiert; sie beeinflussen die Dimensionen nicht. Umgekehrt verursachen latente Konstrukte Varianzanteile der einzelnen Dimensionen und werden daher als den Dimensionen gemeinsam zugrunde liegender Faktor betrachtet (Law/Wong 1999, S. 143 ff.; Law/Wong/Mobley 1998, S. 741 ff.).

LePine/Erez/Johnson (2002, S. 61 f.) sehen in den Ergebnissen ihrer Meta-Analyse deutliche Hinweise für die Konzeptualisierung eines latenten OCB-Konstrukts, ohne aggregierte Konstrukte als grundsätzlich ungeeignet ausschließen zu können. Somit ist die Entscheidung für einen Konstrukttyp einzelfallbezogen zu begründen (Coleman/Borman 2000, S. 41 ff.; Podsakoff/MacKenzie 1997, S. 146 ff.). In dieser Untersuchung soll das OCB-Konstrukt als dauerhafte, selbstbekundete Verhaltensbereitschaft der Kundenkontaktpersonal eines Dienstleistungsunternehmens verstanden werden, ihr beruflich relevantes Verhalten an der Erzielung von Kundenvorteilen auszurichten. Diese grundsätzliche Verhaltensbereitschaft beeinflusst die ebenfalls als Verhaltensbereitschaften verstandenen Grundorientierungen der Kundenkontaktpersonal, so dass das der Abb. 1 zu entnehmende Konstrukt als latentes Konstrukt konzeptualisiert und als Organizational Citizenship Behavior Intention (OCBI) bezeichnet wird.

Die Dimensionen erfassen theoretische Aspekte der OCBI, die sich inhaltlich deutlich unterscheiden. Die Kundenorientierung gilt vorrangig der Zusammenarbeit mit den Kunden, die Kooperationsorientierung betrifft primär die Zusammenarbeit mit Kollegen und Experten,

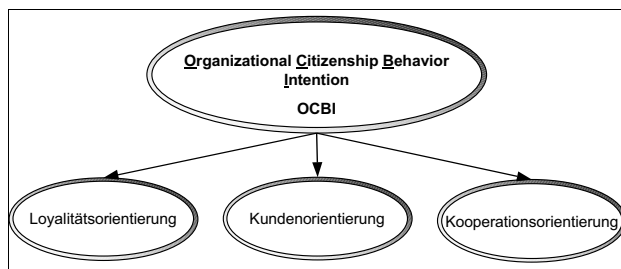


Abb. 1 : Konzeptualisierung des OCBI-Konstrukts (Quelle: In Anlehnung an Schmitz 2002, S. 164)

während die Loyalitätsorientierung insbesondere der Zusammenarbeit mit dem Unternehmen gilt. Unterschiedlichkeit der Dimensionen, auch als Diskriminanzvalidität (Hildebrandt 1998, S. 90 f.) bezeichnet, sowie unterschiedliche Beziehungen der Dimensionen zu anderen Konstrukten im nomologischen Netzwerk erlauben die Betrachtung der Dimensionen als eigenständige Konstrukte (LePine/Erez/Johnson 2002, S. 55). Vorliegende Befunde zu Einflussgrößen des OCB belegen unterschiedliche Beziehungen einzelner Dimensionen zu anderen Konstrukten (Bettencourt 1998, S. 138 ff.; MacKenzie/Podsakoff/Rich 2001, S. 118 ff.; MacKenzie/Podsakoff/Paine 1999, S. 400 ff.; Van Dyne/Graham/Dienesch 1994, S. 786 ff.), so dass die Dimensionen zur Identifikation steuerbarer Einflussgrößen (zunächst) als eigenständige Konstrukte betrachtet werden.

### 3.2. Identifikation steuerbarer Einflussgrößen der OCBI

Einen Schwerpunkt der empirischen OCB-Forschung bildet die Analyse möglicher Einflussgrößen. Die analysierten Einflussgrößen können in individuelle, aufgaben-, organisations- und führungsbezogene Variablen kategorisiert werden (Literaturüberblick bei Podsakoff et al. 2000, S. 526 ff. und Meta-Analyse bei Organ/Ryan 1995, S. 776 ff.). Auch aufgrund der Definitions- und Konstruktvielfalt kristallisieren sich jedoch keine allgemeingültigen Einflussgrößen heraus. Im Folgenden werden – das hier erarbeitete Konstruktverständnis zugrunde legend – Einflussgrößen der Dimensionen, die einer Steuerung durch das Unternehmen zugänglich sind, identifiziert.

Das erarbeitete OCBI-Konstrukt gilt der Beziehung zwischen Unternehmen und Kundenkontaktmitarbeiter, die das Unternehmen gestalten kann, um daran anknüpfend die OCBI des Kundenkontaktpersonals zu beeinflussen. „In turn, the tone and conditions of the employee-employer relationship can either encourage or discourage employee citizenship behavior. For an employee-employer relationship to encourage OCB, the relationship must establish the following: social exchange, identification with organizational objectives, and empowerment“ (Morrison 1996, S. 499). Diese Überlegungen korrespondieren nicht nur mit den Ergebnissen der politischen Philosophie zu Voraussetzungen des Citizenship Behavior (Van Dyne/Graham/Dienesch 1994, S. 768), sondern

auch mit Erkenntnissen des Internen Marketing (Bruhn 1999, S. 15 ff.; George/Grönroos 1999, S. 45 ff.) und der sozialen Austauschtheorie (Blau 1964; Bell/Menguc 2002, S. 132 f.). Diese Überlegungen zu den dem OCB zuträglichen Anforderungen an die Beziehung zwischen Mitarbeiter und Unternehmen dienen als Bezugsrahmen zur Identifikation steuerbarer OCBI-Einflussgrößen sowie ihrer Zusammenhänge und sollen zu einem empirisch prüfbareren Hypothesensystem fortentwickelt werden.

Soziale Austauschbeziehungen sind langfristig ausgerichtet und beruhen auf gegenseitigem Vertrauen und Zufriedenheit. Sie sind durch gegenseitige Verpflichtungen gekennzeichnet, die jedoch nicht exakt berechnet werden und nicht durch unmittelbares Geben und Nehmen erfüllt werden müssen (Blau 1964 und z. B. Konovsky/Pugh 1994, S. 657 ff.). Als Prinzip sozialer Austauschbeziehungen beruht die Reziprozitätsnorm auf zwei konstitutiven Minimalansprüchen: Wer geholfen hat, soll nicht geschädigt werden und selbst Hilfe erhalten (Rippberger 1998, S. 153 ff.). So hat in Austauschbeziehungen jeder das Recht und die Pflicht, so viel zu verlangen und zu geben, wie er selbst gegeben und erlangt hat. Die Reziprozitätsnorm erzeugt somit ein wechselseitiges System sozialer Verpflichtungen. Nehmen Kundenkontaktmitarbeiter zufrieden wahr, dass das Dienstleistungsunternehmen seine Verpflichtungen erfüllt, verpflichtet sie die Reziprozitätsnorm, sich ihrerseits für den Erfolg des Unternehmens einzusetzen (Eisenberger et al. 2001, S. 42). Soziale Austauschtheorien und Reziprozitätsnorm werden daher zur theoretischen Fundierung des vermuteten positiven Einflusses der Mitarbeiterzufriedenheit auf das OCB genutzt (Bettencourt 1998, S. 62 ff.; MacKenzie/Podsakoff/Ahearne 1998, S. 89 f.; Netemeyer et al. 1997, S. 86 f.) [2]. Positive Wirkungen der Mitarbeiterzufriedenheit auf das OCB konnten auch in verschiedenen empirischen Studien belegt werden (zusammenfassend Organ/Ryan 1995, S. 786 ff.; Podsakoff et al. 2000, S. 526 ff.).

Mitarbeiterzufriedenheit gilt als umfassende, auf persönlichen Erfahrungen beruhende Beurteilung der Arbeitssituation, die in einem kognitiven und in einem emotionalen Zufriedenheitsurteil zum Ausdruck kommt (Schmitz 2002, S. 39 ff. sowie die dort angegebene Literatur). Das kognitive Zufriedenheitsurteil ergibt sich als Gesamturteil aus der Aggregation der Einzelzufriedenheiten mit den jeweils relevanten Merkmalen der Arbeitssituation. Relevante Merkmale der Arbeitssituation wie etwa die Gewährleistung gerechter Führung, Zusammenarbeit und Vergütung (siehe dazu Bettencourt 1998, S. 75 ff.) sind der Gestaltung durch das Unternehmen zugänglich. Über die kognitive Mitarbeiterzufriedenheit kann das Unternehmen auch die emotionale Mitarbeiterzufriedenheit beeinflussen, da Emotionen meist als Reaktionen auf die kognitive Erfassung einer Situation entstehen (Rippberger 1998, S. 97 f.). Die OCB-Forschung konnte die sozialpsychologisch fundierte Vermutung, dass neben der kognitiven Beurteilung auch die durch die Arbeitssi-

tuation ausgelösten Emotionen das OCB beeinflussen, empirisch bestätigen (Lee/Allen 2002, S. 133 ff.; Moorman 1993, S. 761 ff.). Deshalb wird auch die emotionale Mitarbeiterzufriedenheit als steuerbare Einflussgröße des OCBI berücksichtigt. Es ergeben sich folgende Hypothesen:

- H1: *Je höher die kognitive Mitarbeiterzufriedenheit,*
- a) desto höher ist die Loyalitätsorientierung des Mitarbeiters.*
  - b) desto höher ist die Kundenorientierung des Mitarbeiters.*
  - c) desto höher ist die Kooperationsorientierung des Mitarbeiters.*
  - d) desto höher ist die emotionale Mitarbeiterzufriedenheit.*
- H2: *Je höher die emotionale Mitarbeiterzufriedenheit,*
- a) desto höher ist die Loyalitätsorientierung des Mitarbeiters.*
  - b) desto höher ist die Kundenorientierung des Mitarbeiters.*
  - c) desto höher ist die Kooperationsorientierung des Mitarbeiters.*

Nach Morrison (1996, S. 501 f.) werden Kundenkontaktmitarbeiter insbesondere dann bereit sein, sich für die Erzielung von Kundenvorteilen einzusetzen, wenn sie sich mit den Zielen und Werten des Unternehmens identifizieren können. Bei Übereinstimmung persönlicher und unternehmerischer Ziele und Werte können die Mitarbeiter gleichermaßen dem Unternehmen und sich selber gerecht werden (Bell/Menguc 2002, S. 135) und Rollenkonflikte vermeiden (Staehle 1999, S. 271 ff.). Nach der Selbstbestimmungstheorie wird das Handeln im Sinne des Unternehmens bei Übereinstimmung persönlicher und unternehmerischer Ziele zum – als freiwillig und selbstbestimmt wahrgenommenen – inneren Bedürfnis (dazu Uhl 2000, S. 200 ff.). Die Identifikation des Kundenkontaktmitarbeiters mit dem Unternehmen hat auch nach vorliegenden empirischen Befunden positive Wirkung auf das OCB (Bell/Menguc 2002, S. 135 ff.). Sie zeigt sich jedoch auch in der Zufriedenheit des Kundenkontaktmitarbeiters mit der Unternehmenspolitik, einer Einzelzufriedenheit der kognitiven Mitarbeiterzufriedenheit (Schmitz 2002, S. 132 f.). So wird die Wirkung der Identifikation mit dem Unternehmen hier implizit erfasst, ohne das Konstrukt explizit einzubringen.

Die Identifikation mit dem Unternehmen setzt voraus, dass die Mitarbeiter die Übereinstimmung persönlicher und unternehmerischer Ziele feststellen und überzeugt sind, dass das Dienstleistungsunternehmen die Erzielung von Kundenvorteilen tatsächlich anstrebt (Baydoun/Rose/Emperado 2001, S. 607). Diese Überzeugung wird sich einstellen, wenn das Unternehmen in der Wahrnehmung der Mitarbeiter tatsächlich über Kundenvorteile verfügt. Vom Mitarbeiter wahrgenommene Kundenvorteile sind die persönlich empfundene Vorteilhaftigkeit der angebotenen Leistungen sowie die erfahrene gute Bewertung des Unternehmens am Markt. Auch aus motivations-theoretischer Sicht wirken

wahrgenommene Kundenvorteile des Unternehmens positiv auf die OCBI und die kognitive Mitarbeiterzufriedenheit. Hohe wahrgenommene Kundenvorteile erhöhen die von Mitarbeitern subjektiv empfundene Wahrscheinlichkeit, durch eigenes Verhalten Einfluss nehmen und eigene berufsbezogene Erwartungen erfüllen zu können (Nerdinger 1995, S. 87 ff.). Diese Argumentation führt zu folgenden Hypothesen:

- H3: *Je höher die vom Mitarbeiter wahrgenommenen Kundenvorteile des Unternehmens sind,*
- a) desto höher ist die Loyalitätsorientierung des Mitarbeiters.*
  - b) desto höher ist die Kundenorientierung des Mitarbeiters.*
  - c) desto höher ist die kognitive Mitarbeiterzufriedenheit.*
  - d) desto höher ist die emotionale Mitarbeiterzufriedenheit.*

Die OCBI des Kundenkontaktpersonals hängt auch davon ab, ob die Mitarbeiter meinen, sich nach eigenen Vorstellungen für die Erzielung von Kundenvorteilen engagieren zu können (Bell/Menguc 2002, S. 136; Morrison 1996, S. 502). Dazu müssen sie bezogen auf die Kontaktsituation und sonstige berufliche Belange Gestaltungs- und Entscheidungsfreiheit empfinden. Der Prozess, der ihnen diese Gestaltungs- und Entscheidungsfreiheit einräumt, wird in der Dienstleistungsliteratur unter der Bezeichnung Empowerment intensiv diskutiert (Bowen/Lawler 1992, S. 32 ff.; Hartline/Maxham/McKee 2000, S. 38 ff.; Korczynski 2002, S. 121 ff.). Dem Empowerment werden positive Konsequenzen zugeschrieben wie höhere Mitarbeiterzufriedenheit, schnellere und flexiblere Reaktionen der Mitarbeiter auf (veränderte) Kundenanforderungen, menschliche Wärme und Einfühlungsvermögen in Kontaktsituationen und vermehrte Mitarbeitervorschläge zur Entwicklung von Dienstleistungen (Bowen/Lawler 1992, S. 33 f.; Korczynski 2002, S. 129 ff.). Der positive Einfluss des Empowerment auf innovatives Mitarbeiterverhalten konnte bereits empirisch bestätigt werden (Spreitzer 1995, S. 1460). Aus Mitarbeitersicht dokumentiert sich Empowerment in der wahrgenommenen Job-Autonomie, die als das Ausmaß der Unabhängigkeit und Freiheit bei der Erfüllung beruflicher Aufgaben verstanden wird (Bell/Menguc 2002, S. 136). Es lassen sich folgende Hypothesen formulieren:

- H4: *Je höher die vom Mitarbeiter wahrgenommene Job-Autonomie,*
- a) desto höher ist die Loyalitätsorientierung des Mitarbeiters.*
  - b) desto höher ist die Kundenorientierung des Mitarbeiters.*
  - c) desto höher ist die Kooperationsorientierung des Mitarbeiters.*
  - d) desto höher ist die kognitive Mitarbeiterzufriedenheit.*
  - e) desto höher ist die emotionale Mitarbeiterzufriedenheit.*

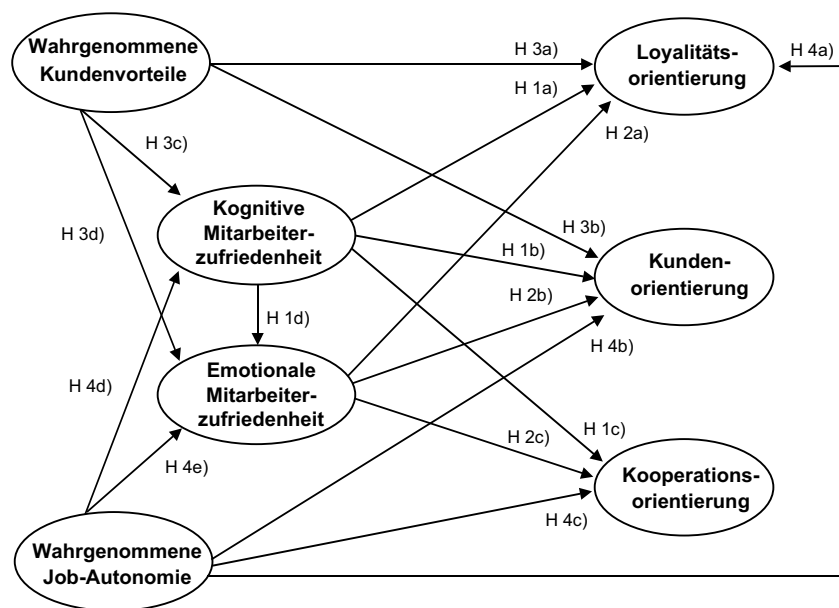


Abb. 2 : Das Hypothesensystem im Überblick

Abb. 2 zeigt das Hypothesensystem, das im Folgenden anhand des LISREL-Ansatzes der Kausalanalyse (Backhaus et al. 2000, S. 390 ff.; Homburg/Pflesser 2000b, S. 633 ff.) einer empirischen Überprüfung unterzogen wird.

#### 4. Empirische Überprüfung des Hypothesensystems

##### 4.1. Datengrundlagen und Konstruktmessung

Die Daten wurden in einem mehrjährigen Projekt mit einem deutschen Versicherungsunternehmen, für das ein Monitoringsystem zur regelmäßigen Ermittlung der Außendienstzufriedenheit entwickelt wurde, erhoben. In der vierten Erhebungswelle bot sich Gelegenheit, in Expertengesprächen mit Führungskräften sowie insbesondere in 12 Einzelinterviews und vier Gruppendiskussionen mit Außendienstmitarbeitern an verschiedenen Standorten des Unternehmens OCBI-Thematik und -Konstrukt zu erörtern und Indikatoren zu generieren. Vereinbarungsgemäß wurden die zur Messung der Konstrukte notwendigen Indikatoren in den sonst unveränderten Fragebogen des Monitoringsystems eingebracht. Aus Gründen der Zumutbarkeit für die Befragten war die Anzahl der zur Messung der Konstrukte herangezogenen Indikatoren zu begrenzen. Auch mussten die Ergänzungen des Fragebogens mit Ansprechpartnern des Unternehmens abgestimmt werden. Ihre Vorschläge zur Aufnahme, Eliminierung und Formulierung von Indikatoren mussten berücksichtigt werden, soweit dies die reliable und valide Konstruktmessung nicht erkennbar gefährdete.

Die Datenerhebung erfolgte als Vollerhebung der angestellten Außendienstmitarbeiter des Versicherungsunternehmens durch standardisierte schriftliche Befragung. Die Rücklaufquote von 41,3 % führte zu 272 verwertba-

ren Fragebögen. Die Konstrukte wurden anhand der generierten Indikatoren ausschließlich durch Selbsteinschätzung der Kundenkontaktmitarbeiter gemessen. Dieses in der Marketingforschung übliche Vorgehen ist sinnvoll, weil sämtliche Konstrukte unbeobachtbare psychische Größen darstellen, die von außen kaum beurteilbar sind (Bettencourt 1998, S. 118; Homburg/Stock 2002, S. 130). Ihre Erhebung durch Fremdeinschätzung wäre daher problematisch (Donaldson/Grant-Vallone 2002, S. 257; Turnipseed 2002, S. 7 f.) und würde die Messung anderer Konstrukte bewirken (Rossiter 2002, S. 328). Nach den Projekterfahrungen hätte die Einschätzung der OCBI durch Führungskräfte zudem den Widerstand von Betroffenen und Mitarbeitervertretern hervorgerufen und die Projektatmosphäre beeinträchtigt.

Bei ausschließlich auf Selbsteinschätzungen beruhendem Vorgehen stellt sich jedoch die insbesondere in der Arbeits- und Organisationspsychologie diskutierte Common-Method-Variance-Problematik: Demnach kann die Anwendung einer einzigen Methode zur Messung aller Konstrukte verzerrte Effekte bewirken, besonders wenn sozial erwünschtes Antwortverhalten erwartet wird (Allen et al. 2000, S. 97 ff.; Donaldson/Grant-Vallone 2002, S. 245 ff.). Die Gefahr sozial erwünschten Antwortverhaltens erschien nach den Ergebnissen der Explorationsphase und den Projekterfahrungen jedoch auch hinsichtlich der OCBI sehr gering. Dennoch tragen ihr die Itemformulierungen durch projektive Formulierungstechniken oder auf Verhalten statt auf Verhaltensbereitschaften abstellende Aussagen Rechnung. Die Befragten wurden gebeten, zu allen Aussagen den Grad ihrer Zustimmung auf einer sechsstufigen Ratingskala (1 = stimme voll zu; 6 = stimme gar nicht zu) anzugeben, wobei eine „Weiß-nicht-Kategorie“ vorhanden war.

Außer der emotionalen Mitarbeiterzufriedenheit wurden alle Konstrukte mit mehreren Indikatoren erfasst. Die

emotionale Mitarbeiterzufriedenheit wurde global anhand einer sechsstufigen (modifizierten) Kunin-Gesichterskala ermittelt, auf der die Befragten angaben, welches Gesicht alles in allem dem Grad ihrer Zufriedenheit mit ihrer Tätigkeit als Außendienstmitarbeiter bei dem Unternehmen entspricht (Fisher 2000, S. 187 ff.; Moorman 1993, S. 762). Die Messung der kognitiven Mitarbeiterzufriedenheit erfolgte anhand eines globalen Indikators. Ergänzend wurde als ein weiterer reflektiver Indikator der aggregierte Zufriedenheitswert genutzt (siehe zu dem Vorgehen auch Peter 1999, S. 193 f.). Grundlage seiner Berechnung nach einem linear-additiven Modell waren die Einzelzufriedenheiten, die sich bei der vierjährigen Entwicklung des Monitoringsystems als relevante Bestandteile der kognitiven Mitarbeiterzufriedenheit erwiesen hatten (Tätigkeit, Unternehmenspolitik, Führung und Zusammenarbeit, Vergütung, Vertriebsunterstützung, Versicherungsprodukte, soziales Umfeld) und deren im Untersuchungsjahr regressionsanalytisch ermittelte Wichtigkeit.

#### 4.2. Parameterschätzungen und Hypothesenprüfung

Zur Überprüfung der Messmodelle wurden die exploratorische (Hüttner/Schwarting 2000, S. 381 ff.) sowie die konfirmatorische Faktorenanalyse (Homburg/Pflesser 2000a, S. 413 ff.) in LISREL 8.30 (Jöreskog/Sörbom 1993) unter Verwendung des Maximum Likelihood-Schätzverfahrens genutzt. Wie Tab. 1 im Anhang zeigt, sind die allgemein anerkannten Anspruchsniveaus an die zu überprüfenden Kriterien (Übersichten bei Homburg/Giering 1996, S. 8 ff.; Homburg/Baumgartner 1998, S. 351 ff. mit einschlägigen Literaturverweisen) bei separater Analyse jedes einzelnen Konstrukts erfüllt. Jedoch war es vorab notwendig, einen Indikator zur Messung der Loyalitätsorientierung wegen unzureichender

Güte zu eliminieren. Die Überprüfung der Diskriminanzvalidität, die auf die Unterschiedlichkeit der gemessenen Konstrukte abstellt, erfolgte anhand des Fornell-Larcker-Kriteriums, wonach die durchschnittlich erfassten Varianzen der einzelnen Konstrukte jede quadrierte Korrelation des Konstrukts mit einem anderen Konstrukt überschreiten müssen. Diese Bedingung war für die 27 möglichen Konstrukt-Paare erfüllt. Anschließend wurde sukzessive die globale Anpassungsgüte der Messmodelle mittels konfirmatorischer Faktorenanalyse ermittelt. Die zusammenfassende Betrachtung der Konstruktmessung belegt eine zufrieden stellende Anpassungsgüte der Messmodelle an die vorliegende Datenbasis [3]. OCBI-Modell:  $\chi^2 = 69,47$ ;  $df = 21$ ;  $p = 0,000$ ;  $AGFI = 0,89$ ;  $GFI = 0,95$ ;  $NFI = 0,94$ ;  $CFI = 0,96$ ;  $RMSEA = 0,088$ ;  $RMR = 0,041$ ; Messmodell bestehend aus wahrgenommenen Kundenvorteilen/Job-Autonomie/kognitiver und emotionaler Mitarbeiterzufriedenheit:  $\chi^2 = 72,35$ ;  $df = 22$ ;  $p = 0,000$ ;  $AGFI = 0,90$ ;  $GFI = 0,95$ ;  $NFI = 0,96$ ;  $CFI = 0,97$ ;  $RMSEA = 0,087$ ;  $RMR = 0,041$ .

Vor der Maximum-Likelihood-Schätzung des Gesamtmodells erfolgte ein Check auf Identifikation (Homburg/Pflesser 2000b, S. 645). Da das Modell über  $df = 99$  Freiheitsgrade verfügt und weder Warnmeldungen bezüglich nicht identifizierter Parameter noch unverständliche Schätzer auftraten, gilt das Modell als identifiziert. Abb. 3 vermittelt einen Überblick über die auf dem 5 %-Niveau ermittelten signifikanten Effekte in standardisierter Form.

In der Gesamtbewertung offenbaren die globalen Anpassungsmaße  $\chi^2 = 328,06$ ;  $df = 99$ ;  $p = 0,000$ ;  $AGFI = 0,82$ ;  $GFI = 0,89$ ;  $NFI = 0,90$ ;  $CFI = 0,93$ ;  $RMSEA = 0,078$ ;  $RMR = 0,057$  eine akzeptable Anpassung des Gesamtmodells an die Datenbasis. Aufgrund der Modellkomplexität und des gegenwärtig explorativen Forschungsfeldes sind die geringfügigen Unterschreitungen

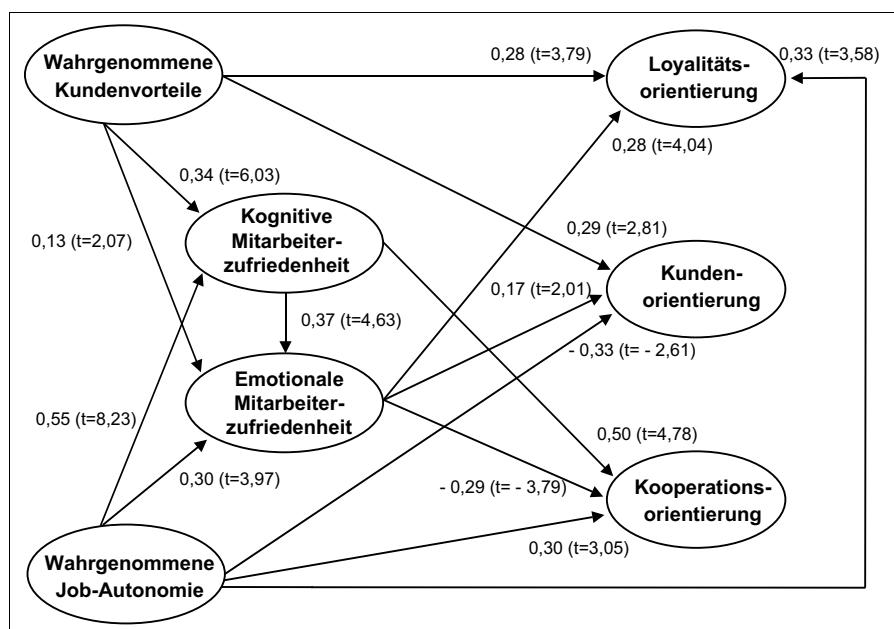


Abb. 3: Überblick über signifikante Effekte (standardisierte Pfadkoeffizienten)

der Anspruchsniveaus einzelner globaler Anpassungsmaße annehmbar (Peter 1999, S. 142). In der Marketing-Literatur finden sich zahlreiche Beispiele, in denen Modelle trotz (teilweise erheblicher) Unterschreitungen einzelner einschlägiger Gütemaße angenommen wurden (Eisenberger et al. 2001, S. 47; Grund 1998, S. 262; Morgan/Hunt 1994, S. 30; Netemeyer et al. 1997, S. 89 ff.; Rudolph 1998, S. 146 f. mit weiteren Literaturverweisen).

Die Betrachtung der quadrierten multiplen Korrelationskoeffizienten offenbart bezogen auf die Loyalitätsorientierung mit einem Wert von 0,70 eine außerordentlich hohe und bezogen auf die Kooperationsorientierung mit einem Wert von 0,34 eine zufrieden stellende Erklärungskraft des Modells. Die berücksichtigten Einflussgrößen können jedoch die Kundenorientierung mit einem Wert 0,09 nur sehr schwach erklären. Vollständigkeithalber werden auch die quadrierten multiplen Korrelationskoeffizienten für die kognitive Mitarbeiterzufriedenheit mit einem Wert von 0,66 und für die emotionale Mitarbeiterzufriedenheit mit einem Wert von 0,53 angegeben. Diese Werte sind jedoch von untergeordneter Bedeutung, da nicht die vollständige Erklärung der Konstrukte, sondern die Überprüfung der Wirkungszusammenhänge Erkenntnisziel ist.

Die empirischen Befunde bestätigen mit einzelnen Ausnahmen die formulierten Hypothesen. Die Ausnahmen beziehen sich auf die Wirkungen der kognitiven Mitarbeiterzufriedenheit und den Einfluss der wahrgenommenen Job-Autonomie auf die Kundenorientierung. Entgegen den Hypothesen 1a) und 1b) zeigt sich auf dem 5 %-Niveau kein signifikanter Effekt der kognitiven Mitarbeiterzufriedenheit auf Loyalitäts- und Kundenorientierung. Die wahrgenommene Job-Autonomie übt zwar einen signifikanten Einfluss auf die Kundenorientierung aus; er ist jedoch entgegen Hypothese 4b) negativ. Ebenfalls abzulehnen ist Hypothese 2c), da die emotionale Mitarbeiterzufriedenheit auf die Kooperationsorientierung hypothesenkonträr negativ statt positiv wirkt.

## 5. Diskussion und Implikationen der Ergebnisse

Nach den Ergebnissen der theoretischen Analyse können Kundenkontaktmitarbeiter Dienstleistungsunternehmen bei der Erzielung von Kundenvorteilen unterstützen. Eine explizite vertragliche Fixierung und Entlohnung dazu notwendiger Verhaltensweisen ist weder möglich noch sinnvoll. Um dennoch zu gewährleisten, dass Kundenkontaktmitarbeiter zur Erzielung von Kundenvorteilen beitragen, empfiehlt sich die Förderung einer geeigneten Grundorientierung. Diese als OCBI bezeichnete Grundorientierung zeigt sich in verschiedenen Dimensionen, die als spezifisch akzentuierte Verhaltensbereitschaften der Kundenkontaktmitarbeiter zu verstehen sind.

Die empirischen Befunde verdeutlichen (vgl. zum Folgenden Abb. 3), dass Dienstleistungsunternehmen diese

Verhaltensbereitschaften – allerdings an unterschiedliche Ansatzpunkte anknüpfend und unterschiedlich stark – beeinflussen können (ähnliche Befunde bei Bettencourt/Gwinner/Meuter 2001). So ist die Förderung der kognitiven Mitarbeiterzufriedenheit der Reziprozitätsnorm entsprechend der zentrale Ansatzpunkt zur Stärkung der Kooperationsorientierung. Dagegen ist vor dem Hintergrund der Reziprozitätsnorm überraschend, dass kein Einfluss der kognitiven Mitarbeiterzufriedenheit auf die Loyalitätsorientierung nachgewiesen werden kann. Möglicherweise sehen die Kundenkontaktmitarbeiter keinen unmittelbaren Zusammenhang zwischen eigener Loyalitätsorientierung und Kundenvorteilen, so dass sie trotz hoher Zufriedenheit keine Verpflichtung zur Loyalitätsorientierung empfinden.

Die kognitive Mitarbeiterzufriedenheit beeinflusst jedoch die emotionale Mitarbeiterzufriedenheit und damit indirekt Loyalitäts- und Kundenorientierung. Nach den empirischen Befunden zur Wirkung der kognitiven Mitarbeiterzufriedenheit fühlen sich kognitiv zufriedene Kundenkontaktmitarbeiter dem Dienstleistungsunternehmen nicht unmittelbar zur Kundenorientierung verpflichtet. Dem nachgewiesenen Einfluss der emotionalen Mitarbeiterzufriedenheit entsprechend zeigen sie eher Kundenorientierung, wenn ihre berufliche Tätigkeit mit einem positiven Zufriedenheitsgefühl einhergeht (ähnliche Befunde bei Bettencourt 1998, S. 138 ff.; Ryan 2002, S. 124 f.). Dies verdeutlicht, dass kognitive und emotionale Mitarbeiterzufriedenheit die verschiedenen OCBI-Dimensionen unterschiedlich stark beeinflussen (ähnliche Befunde bei Lee/Allen 2002, S. 132 ff.).

Hohe emotionale Mitarbeiterzufriedenheit, die nachgewiesenermaßen Kundenorientierung begünstigt, könnte jedoch die Erzielung von Kundenvorteilen beeinträchtigen (dazu auch Wagner 1998, S. 93). Diese Einschätzung beruht auf der signifikant negativen Wirkung der emotionalen Mitarbeiterzufriedenheit auf die Kooperationsorientierung. Wachsende emotionale Mitarbeiterzufriedenheit könnte ein auf Zusammenarbeit bezogenes Engagement zunehmend überflüssig erscheinen lassen. Den Mitarbeitern wäre dann zu vermitteln, dass Zufriedenheit langfristig nicht nur eigene Leistungsfähigkeit, sondern auch kooperatives Arbeiten zur Gewährleistung von Kundenvorteilen erfordert.

Die vom Mitarbeiter wahrgenommenen Kundenvorteile des Unternehmens haben zentrale Bedeutung für die individuelle Kundenorientierung, wie die direkten und indirekten Effekte der wahrgenommenen Kundenvorteile auf die Kundenorientierung bestätigen. Damit unterstreichen die empirischen Befunde theoriekonform, dass Kundenkontaktmitarbeiter insbesondere dann bereit sind, sich für Kundennutzen und Unternehmenspolitik zu engagieren, wenn sie ein vergleichbares Engagement des Unternehmens feststellen. (Wahrgenommene) Kundenvorteile sind damit gleichermaßen Voraussetzung und Konsequenz der OCBI. Zur Förderung der OCBI des Kundenkontaktpersonals sind die Instrumente der inter-

nen Kommunikation (Stauss 2000, S. 214 ff.) einzusetzen, um die Mitarbeiter von den Planungen zur Erzielung und Sicherung von Kundenvorteilen zu überzeugen.

Die wahrgenommene Job-Autonomie stellt nach den empirischen Befunden eine durch Empowerment steuerbare Einflussgröße der OCBI dar. Die Feststellung der Kundenkontaktmitarbeiter, eigene Vorstellungen in den beruflichen Alltag einbringen zu können, beeinflusst Mitarbeiterzufriedenheit sowie Loyalitäts- und Kooperationsorientierung. Aufgrund ihrer negativen Effekte auf die Kundenorientierung birgt die wahrgenommene Job-Autonomie auch unmittelbare Gefahren. Möglicherweise verursacht hohe wahrgenommene Job-Autonomie Rollenambiguität und -konflikte, weil die Kundenkontaktmitarbeiter die an ihre Position gerichteten Verhaltenserwartungen nicht mehr eindeutig identifizieren können (ähnliche Befunde bei Hartline/Ferrell 1996, S. 60 ff.; gegenteilige Resultate bei Wetzels/de Ruyter/Bloemer 2000, S. 71 ff.). Durch Rollenambiguität und -konflikte ausgelöste emotionale Erschöpfung könnte die Kundenorientierung beeinträchtigt haben (dazu auch Babakus et al. 1999, S. 60 ff.). Daraus ergeben sich folgende Managementimplikationen: Kundenkontaktmitarbeiter sollten in gezielten Trainingsprogrammen ihre Fähigkeit ausbauen, Freiheiten ohne eigene Überlastung zu nutzen. Darüber hinaus sollten trotz gewährter Handlungsspielräume die Erwartungen des Unternehmens an die Kundenkontaktmitarbeiter geklärt werden.

Insgesamt deuten die Ergebnisse dieser Untersuchung an, dass Mitarbeiter im direkten Kundenkontakt neuer, speziell auf sie zugeschnittener personalwirtschaftlicher Maßnahmen bedürfen, die im Human Resource Management unter der Bezeichnung „The new service management school“ bereits diskutiert werden (Überblick bei Korczynski 2002, S. 19 ff.).

## 6. Grenzen der Untersuchung und weiterer Forschungsbedarf

Die empirische Untersuchung ist begrenzt auf die Einbeziehung angestellter Außendienstmitarbeiter eines Versicherungsunternehmens, so dass Besonderheiten des Datensatzes die Untersuchungsergebnisse beeinflusst haben könnten. Verbindliche Aussagen zur Generalisierbarkeit der Ergebnisse auf andere Versicherungsunternehmen oder Dienstleistungsbranchen können nicht getroffen werden. Dazu wären Replikationsstudien notwendig und wünschenswert. Die Konstruktmessungen erfüllen die einschlägigen Gütekriterien, weisen jedoch aufgrund der Rahmenbedingungen einen starken Unternehmensbezug auf. Vor ihrer Nutzung in einem anderen Untersuchungskontext besteht daher weiterer Forschungsbedarf. Auch sollte geklärt werden, ob Fremdeinschätzungen der OCBI die Güte der Messung erhöhen könnten.

Obwohl die postulierten Zusammenhänge zwischen den Konstrukten im Wesentlichen bestätigt wurden, sollte der nur als akzeptabel zu bezeichnende Modell-Fit zum An-

lass genommen werden, die Analyse fortzusetzen. Dies gilt insbesondere, da nicht beurteilt werden kann, ob und welchen Effekt die geschilderte Common-Method-Variance auf die ermittelten Wirkungszusammenhänge hat [4]. Die Erklärungskraft des Modells bezogen auf die einzelnen OCBI-Dimensionen deutet insbesondere hinsichtlich der Kundenorientierung die Notwendigkeit an, weitere Einflussgrößen der OCBI in die Modellbetrachtung einzubeziehen. So belegen neuere Studien, dass Kundenorientierung in erheblichem Maße von Persönlichkeitsmerkmalen, persönlichen Motiven und der ethischen Grundhaltung der Mitarbeiter abhängt (Brown et al. 2002; Hurley 1998; Rioux/Penner 2001; Turnipseed 2002).

Schließlich bietet auch das hier entwickelte OCBI-Konstrukt Anknüpfungspunkte für weitere Forschungsaktivitäten. Konstruktverständnis und -konzeptualisierung sind keineswegs abgeschlossen und erfordern weitere Analysen. Die Bedeutung der OCBI des Kundenkontaktpersonals für die Erzielung von Kundenvorteilen des Dienstleistungsunternehmens wurde theoretisch erarbeitet, ihre empirische Überprüfung steht jedoch noch aus. In diesem Zusammenhang bleibt auch zu klären, inwieweit der aufgrund vorliegender Ergebnisse der Psychologie anzunehmende starke Zusammenhang zwischen OCBI als Grundorientierung und entsprechendem Verhalten tatsächlich besteht.

## Anmerkungen

- [1] Es wäre folgerichtig, auch von Mitarbeiterinnen zu sprechen, was allerdings die Lesbarkeit des Textes beeinträchtigen würde. Die deutsche Sprache bietet jedoch keine überzeugende Möglichkeit, weibliche und männliche Person gleichzeitig und gleichberechtigt auszudrücken. Aus Gründen der sprachlichen Vereinfachung wird im Folgenden die männliche Person als Kurzform für beide Geschlechter gewählt.
- [2] Die Arbeitszufriedenheitsforschung hat sich intensiv der Frage gewidmet, inwieweit Mitarbeiterzufriedenheit Voraussetzung oder Folge bestimmter Verhaltensweisen ist. Nach inzwischen vorliegenden motivations- und volitions-theoretischen Erkenntnissen ist Mitarbeiterzufriedenheit in einen zyklischen Prozess eingebunden, so dass Zufriedenheit und bestimmte Verhaltensweisen einander voraussetzen. So kann Mitarbeiterzufriedenheit gleichermaßen Folge und Voraussetzung der OCBI sein (dazu zusammenfassend Schmitz 2002, S. 102 ff. und S. 178 ff.). In diesem Beitrag wird deshalb die Bezeichnung „Einflussgröße“ nicht als kausale Voraussetzung verstanden. Vielmehr wird – wie auch von Organ/Ryan (1995, S. 796 f.) angeregt – die Möglichkeit von Rückkopplungseffekten und umgekehrter Einflussnahme, die in dieser Untersuchung nicht differenzierter betrachtet werden kann, einbezogen.
- [3] Dabei werden in der Literatur (Homburg/Baumgartner 1998, S. 352 ff.) folgende Anspruchsniveaus als flexibel zu handhabende Richtwerte genannt:  $\chi^2/df \leq 3$ ; AGFI  $\geq 0,90$ ; GFI  $\geq 0,90$ ; NFI  $\geq 0,90$ ; CFI  $\geq 0,90$ ; RMSEA  $\leq 0,080$ ; RMR  $\leq 0,050$ .
- [4] Um den Effekt der Common-Method-Variance auf die Ergebnisse abzuschätzen, wurde den Empfehlungen der Literatur folgend (Netemeyer et al. 1997, S. 96 ff.) das ursprüngliche Modell um einen so genannten „same-source“ Faktor ergänzt, auf den die Indikatoren aller Konstrukte laden. Allerdings konnte der Test nicht fortgesetzt werden, da nicht alle zu vergleichenden Modelle identifiziert werden konnten.

## Anhang

Indikator	Indikator-reliabilität ( $\geq 0,4$ )	t-Wert der Faktorlad. ( $\geq 1,645$ 5% Niveau)	Faktor-reliabil. ( $\geq 0,6$ )	Durchschn. erfasste Varianz ( $\geq 50\%$ )
<b>Wahrgenommene Kundenvorteile</b>				
Cronbachs $\alpha$ : 0,81      Niedrigste Faktorladung (expl.): 0,67      Erklärte Varianz (expl.): 60%				
• Die XY-Versicherung verfügt am Markt über einen guten Ruf.	0,66	15,87	0,73	69%
• Die XY-Versicherung gilt bei den Kunden als sehr solides Unternehmen.	0,90	19,86		
• Meinen Kunden kann ich die XY-Versicherungen guten Gewissens verkaufen.	0,51	13,60		
<b>Wahrgenommene Job-Autonomie</b>				
Cronbachs $\alpha$ : 0,79      Niedrigste Faktorladung (expl.): 0,61      Erklärte Varianz (expl.): 59%				
• In der XY-Versicherung kann man seine Vorstellungen gut verwirklichen.	0,75	16,43	0,68	63%
• In der XY-Versicherung kann man seine Fantasie und Kreativität umsetzen.	0,75	16,43		
• In der XY-Versicherung existieren wenig bürokratische Vorkehrungen, die meine Arbeit behindern.	0,40	11,52		
<b>Kognitive Mitarbeiterzufriedenheit</b>				
Cronbachs $\alpha$ : 0,92      Niedrigste Faktorladung (expl.): 0,93      Erklärte Varianz (expl.): 85%				
• Berechneter (aggregierter) Wert der kognitiven Mitarbeiterzufriedenheit. • Globaler Indikator: Alles in allem bin ich mit meiner Tätigkeit als angestellter Außendienstmitarbeiter bei der XY-Versicherung sehr zufrieden.				
<b>Loyalitätsorientierung</b>				
Cronbachs $\alpha$ : 0,72      Niedrigste Faktorladung (expl.): 0,72      Erklärte Varianz (expl.): 65%				
• Es fällt mir leicht, die Unternehmenspolitik der XY-Versicherung zu akzeptieren und zu unterstützen.	0,34	7,78	0,59	51%
• Wenn eine andere Gesellschaft mir mehr Geld für die gleiche Tätigkeit bieten würde, würde ich sicher sofort wechseln. (R)	0,54	10,77		
• Hätte ich eine andere Gesellschaft, die zu meinen Ideen besser passen würde, würde ich die XY-Versicherung trotz finanzieller Einbußen sofort verlassen. (R)	0,64	11,39		

Tab. 1: Übersicht über die lokalen Gütekriterien der Konstruktmessung (1)

Indikator	Indikator-reliabilität (≥ 0,4)	t-Wert der Faktorlad. (≥ 1,645 5% Niveau)	Faktor-reliabil. (≥ 0,6)	Durchschn. erfasste Vari-anz (≥ 50%)
<b>Kundenorientierung</b>				
Cronbachs α: 0,60		Niedrigste Faktorladung (expl.): 0,66		Erklärte Varianz (expl.): 51%
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meine Kunden erhalten oftmals Serviceleistungen, die über das hinausgehen, was man von einem Kundenbetreuer erwarten kann.</li> <li>• Meinen Kunden helfe ich auch bei Problemen, die mit meiner eigentlichen Tätigkeit nur ganz am Rande zu tun haben.</li> <li>• Meine Kunden erhalten von mir selbst dann eine intensive Beratung und Betreuung, wenn ich dafür zumindest teilweise auf meine Freizeit verzichten muss.</li> </ul>	0,44	11,66	0,65	58%
	0,79	15,73		
	0,52	12,68		
<b>Kooperationsorientierung</b>				
Cronbachs α: 0,88		Niedrigste Faktorladung (expl.): 0,83		Erklärte Varianz (expl.): 72%
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meine Kollegen unterstützen sich gegenseitig mit fachlichen Tipps und Anregungen.</li> <li>• Meine Kollegen bringen immer wieder kreative Vorschläge ein, von denen alle profitieren.</li> <li>• Meine Kollegen machen sich gegenseitig auf Verbesserungsmöglichkeiten aufmerksam.</li> </ul>	0,75	18,28	0,80	77%
	0,81	19,39		
	0,77	18,64		

Tab. 1: Übersicht über die lokalen Gütekriterien der Konstruktmessung (2)

**Literaturverzeichnis**

Allen, T.D./Barnhard, S./Rush, M.C./Russell, J.E.A. (2000): Ratings of Organizational Citizenship Behavior: Does the Source Make a Difference?, in: Human Resource Management Review, Vol. 10, No. 1, pp. 97–114.

Babakus, E./Cravens, D.W./Johnston, M./Moncrief, W.C. (1999): The Role of Emotional Exhaustion in Sales Force Attitude and Behavior Relationships, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 27, No. 1, pp. 58–70.

Backhaus, K. (1999): Industriegütermarketing, 6. Aufl., München.

Backhaus, K./Erichson, B./Plinke, W./Weiber, R. (2000): Multivariate Analysemethoden: Eine anwendungsorientierte Einführung, 9. Aufl., Berlin u. a.

Barksdale, K./Werner, J.M. (2001): Managerial Ratings of In-role Behaviors, Organizational Citizenship Behaviors, and Overall Performance: Testing Different Models of Their Relationship, in: Journal of Business Research, Vol. 51, pp. 145–155.

Baydoun, R./Rose, D./Emperado, T. (2001): Measuring Customer Service Orientation: An Examination of the Validity of the Customer Service Profile, in: Journal of Business and Psychology, Vol. 15, No. 4, pp. 605–620.

Bendapudi, N./Leone, R.P. (2002): Managing Business-to-Business Customer Relationships Following Key Contact Employee Turnover in a Vendor Firm, in: Journal of Marketing, Vol. 66, April, pp. 83–101.

Bell, S.J./Menguc, B. (2002): The Employee-Organization Relationship, Organizational Citizenship Behaviors, and Superior Service Quality, in: Journal of Retailing, Vol. 78, pp. 131–146.

Berry, L.L./Parasuraman, A. (1999): Kundenorientierung fängt beim Mitarbeiter an, in: Bruhn, M. (Hrsg.): Internes Marketing: Integration der Kunden- und Mitarbeiterorientierung; Grundlagen – Implementierung – Praxisbeispiele, Wiesbaden, S. 69–94.

Bettencourt, L.A. (1998): The Service-Oriented Citizenship Performance of Customer-Contact Employees, Ph.D. Arizona State University, Ann Arbor Michigan.

- Bettencourt, L.A./Brown, S.W. (1997): Contact Employees: Relationships Among Workplace Fairness, Job Satisfaction and Prosocial Behaviors, in: *Journal of Retailing*, Vol. 73, No. 1, pp. 39–61.
- Bettencourt, L.A./Gwinner, K.P./Meuter, M.L. (2001): A Comparison of Attitude, Personality, and Knowledge Predictors of Service-Oriented Organizational Citizenship Behaviors, in: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No. 1, pp. 29–41.
- Bitner, M.J./Booms, B.H./Mohr, L.A. (1994): Critical Service Encounters: The Employee's Viewpoint, in: *Journal of Marketing*, Vol. 58, October, pp. 95–106.
- Blau, P.M. (1964): *Exchange and Power in Social Life*, New York.
- Böhler, H./Hempe, S. (1998): Marktforschung für das Dienstleistungsmanagement, in: Bruhn, M./Meffert, H. (Hrsg.): *Handbuch Dienstleistungsmanagement*, Wiesbaden, S. 213–227.
- Boles, J.S./Babin, B.J./Brashear, T.G./Brooks, C. (2001): An Examination of the Relationships between Retail Work Environments, Salesperson Selling Orientation and Job Performance, in: *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 9, No. 3, pp. 1–13.
- Bouncken, R.B. (2001): Transfer, Speicherung und Nutzung von Wissen bei Dienstleistungsunternehmen, in: Bruhn, M./Stauss, B. (Hrsg.): *Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2001: Interaktionen im Dienstleistungsbereich*, Wiesbaden, S. 203–223.
- Bowen, D.E./Lawler, E.E. III (1992): The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When, in: *Sloan Management Review*, Vol. 33, Spring, pp. 31–39.
- Brady, M.K./Cronin, J. (2001): Some New Thoughts on Conceptualizing Perceived Service Quality: A Hierarchical Approach, in: *Journal of Marketing*, Vol. 65, July, pp. 24–49.
- Brehm, M. (2001): Emotionsarbeit und emotionale Kompetenz, in: *WiSt*, 30. Jg., Nr. 7, S. 350–354.
- Brown, T.J./Mowen, J.C./Donavan, D.T./Licata, J.W. (2002): The Customer Orientation of Service Workers: Personality Trait Effects on Self- and Supervisor Performance Ratings, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 39, February, pp. 110–119.
- Bruhn, M. (1999): Internes Marketing als Forschungsgebiet der Marketingwissenschaft – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Probleme, in: Bruhn, M. (Hrsg.): *Internes Marketing: Integration der Kunden- und Mitarbeiterorientierung; Grundlagen – Implementierung – Praxisbeispiele*, Wiesbaden, S. 15–44.
- Büttgen, M. (2001): Kundengerechte Gestaltung von Dienstleistungsprozessen, in: Bruhn, M./Stauss, B. (Hrsg.): *Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2001: Interaktionen im Dienstleistungsbereich*, Wiesbaden, S. 143–166.
- Coenen, C. (2001): Serviceorientierung und Servicekompetenz von Kundenkontakt-Mitarbeitern, in: Bruhn, M./Stauss, B. (Hrsg.): *Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2001: Interaktionen im Dienstleistungsbereich*, Wiesbaden, S. 341–374.
- Coleman, V.I./Borman, W.C. (2000): Investigating the Underlying Structure of the Citizenship Performance Domain, in: *Human Resource Management Review*, Vol. 10, No. 1, pp. 25–44.
- Crosby, L.A./Evans, K.R./Cowles, D. (1990): Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective, in: *Journal of Marketing*, Vol. 54, July, pp. 68–81.
- Doney, P.M./Cannon, J.P. (1997): An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships, in: *Journal of Marketing*, Vol. 61, April, pp. 35–51.
- Donaldson, S.I./Grant-Vallone, D.J. (2002): Understanding Self-Report Bias in Organizational Behavior Research, in: *Journal of Business and Psychology*, Vol. 17, No. 2, pp. 245–260.
- Eisenberger, R./Armeli, S./Rexwinkel, B./Lynch, P.D./Rhoades, L. (2001): Reciprocation of Perceived Organizational Support, in: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No. 1, pp. 42–51.
- Finsteralder, J./Tomczak, T. (2001): EQ und DLQ: Emotionale Intelligenz und Dienstleistungsqualität im Kundenkontakt, in: Bruhn, M./Stauss, B. (Hrsg.): *Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2001: Interaktionen im Dienstleistungsbereich*, Wiesbaden, S. 375–404.
- Fisher, C.D. (2000): Mood and Emotions While Working: Missing Pieces of Job Satisfaction, in: *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 21, pp. 185–202.
- Frey, B.S./Osterloh, M. (1997): Sanktionen oder Seelenmassage? Motivationale Grundlagen der Unternehmensführung, in: *Die Betriebswirtschaft*, 57. Jg., Nr. 3, S. 307–321.
- George, W.R./Grönroos, C. (1999): Internes Marketing: Kundenorientierte Mitarbeiter auf allen Unternehmensebenen, in: Bruhn, M. (Hrsg.): *Internes Marketing: Integration der Kunden- und Mitarbeiterorientierung; Grundlagen – Implementierung – Praxisbeispiele*, Wiesbaden, S. 45–68.
- Goleman, D. (1999): Emotionale Intelligenz – zum Führen unerlässlich, in: *HAVARD BUSINESSmanager*, 21. Jg., Nr. 3, S. 27–36.
- Grönroos, C. (1990): *Service Management and Marketing – Managing the Moments of Truth in Service Competition*, Lexington.
- Grund, M.A. (1998): Interaktionsbeziehungen im Dienstleistungsmarketing: Zusammenhänge zwischen Zufriedenheit und Bindung von Kunden und Mitarbeitern, Wiesbaden.
- Gummesson, E. (1991): Marketing-Orientations Revisited: The Crucial Role of the Part-Time Marketer, in: *European Journal of Marketing*, Vol. 25, No. 2, pp. 60–75.
- Gwinner, K.P./Gretler, D./Bitner, M.J. (1998): Relational Benefits in Services Industries: The Customer's Perspective, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 26, No. 2, pp. 101–114.
- Hartline, M.D./Ferrell, O.C. (1996): The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation, in: *Journal of Marketing*, Vol. 60, October, pp. 52–70.
- Hartline, M.D./Maxham, J.G. III/McKee, D.O. (2000): Corridors of Influence in the Dissemination of Customer-Oriented Strategy to Customer Contact Service Employees, in: *Journal of Marketing*, Vol. 64, April, pp. 35–50.
- Hennig-Thurau, T./Gwinner, K.P./Gretler, D.W. (2000): Why Customers Build Relationships with Companies and Why Not, in: Hennig-Thurau, T./Hansen, U. (Eds.): *Relationship Marketing: Gaining Competitive Advantage Through Customer Satisfaction and Customer Retention*, Berlin et al., pp. 369–391.
- Hildebrandt, L. (1998): Kausalanalytische Validierung in der Marketingforschung, in: Hildebrandt, L./Homburg, C. (Hrsg.): *Die Kausalanalyse: Instrument der empirischen betriebswirtschaftlichen Forschung*, Stuttgart, S. 85–109.
- Hochschild, A.R. (1990), *Das gefakte Herz. Zur Kommerzialisierung der Gefühle*, Frankfurt a. M.
- Homburg, C./Baumgartner, H. (1998): Beurteilung von Kausalmodellen: Bestandsaufnahme und Anwendungsempfehlungen, in: Hildebrandt, L./Homburg, C. (Hrsg.): *Die Kausalanalyse*, Stuttgart, S. 343–369.
- Homburg, C./Giering, A. (1996): Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte, in: *Marketing ZFP*, 18. Jg., Nr. 1, S. 5–24.
- Homburg, C./Pfleger, C. (2000a): Konfirmatorische Faktorenanalyse, in: Herrmann, A./Homburg, C. (Hrsg.): *Marktforschung: Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele*, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 413–437.
- Homburg, C./Pfleger, C. (2000b): Strukturgleichungsmodelle mit latenten Variablen: Kausalanalyse, in: Herrmann, A./Homburg, C. (Hrsg.): *Marktforschung: Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele*, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 633–659.
- Homburg, C./Stock, R. (2002): Führungsverhalten als Einflussgröße der Kundenorientierung von Mitarbeitern: Ein dreidimensionales Konzept, in: *Marketing ZFP*, 24. Jg., Nr. 2, S. 123–137.
- Hüttner, M./Schwartz, U. (2000): Exploratorische Faktorenanalyse, in: Herrmann, A./Homburg, C. (Hrsg.): *Marktforschung: Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele*, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 381–412.
- Hurley, R.F. (1998): Customer Service Behavior in Retail Settings: A Study of the Effect of Service Provider Personality, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 26, No. 2, pp. 115–127.

- Jöreskog, J./Sörbom, D. (1993): LISREL 8, A Guide to the Program and Applications, Chicago/IL.
- Kaas, K.P. (1992): Kontraktgütermarketing als Kooperation zwischen Prinzipalen und Agenten, in: ZfbF, 44. Jg., Nr. 10, S. 884–901.
- Katz, D./Kahn, R.L. (1978): The Social Psychology of Organizations, 2<sup>nd</sup> ed., New York.
- Kelley, S.W. (1992): Developing Customer Orientation Among Service Employees, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 20, No. 1, pp. 27–36.
- Kelley, S.W./Hoffman, K.D. (1997): An Investigation of Positive Affect, Prosocial Behaviors and Service Quality, in: Journal of Retailing, Vol. 73, No. 3, pp. 407–427.
- Kennedy, M.S./Ferrell, L.K./LeClair, D.T. (2001): Consumers' Trust of Salesperson and Manufacturer: An Empirical Study, in: Journal of Business Research, Vol. 51, pp. 73–86.
- Kennedy, K.N./Lassk, F.G./Goolsby, J.R. (2002): Customer Mind-Set of Employees Throughout the Organization, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 30, No. 2, pp. 159–171.
- Konovsky, M.A./Pugh, D.A. (1994): Citizenship Behavior and Social Exchange, in: Academy of Management Journal, Vol. 37, No. 3, pp. 656–669.
- Korczynski, M. (2002): Human Ressource Management in Service Work, Houndmills.
- Kroeber-Riel, W./Weinberg, P. (1999): Konsumentenverhalten, 7. Aufl., München.
- Law, K.S./Wong, C.S. (1999): Multidimensional Constructs in Structural Equation Analysis: An Illustration Using the Job Perception and Job Satisfaction Constructs, in: Journal of Management, Vol. 25, No. 2, pp. 143–160.
- Law, K.S./Wong, C.S./Mobley, W.H. (1998): Toward a Taxonomy of Multidimensional Constructs, in: Academy of Management Review, Vol. 23, No. 4, pp. 741–755.
- Lee, K./Allen, N.J. (2002): Organizational Citizenship Behavior and Workplace Deviance: The Role of Affect and Cognitions, in: Journal of Applied Psychology, Vol. 87, No. 1, pp. 131–142.
- Leidner, R. (1999): Emotional Labor in Service Work, in: Steinberg, R.J./Figart, D.M. (special Eds.): The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science: Emotional Labor in the Service Economy, 561, January, pp. 81–95.
- LePine, J.A./Erez, A./Johnson, D.E. (2002): The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Meta-Analysis, in: Journal of Applied Psychology, Vol. 87, No. 1, pp. 52–65.
- MacKenzie, S.B./Podsakoff, P.M./Ahearne, M. (1998): Some Possible Antecedents and Consequences of In-Role and Extra-Role Salesperson Performance, in: Journal of Marketing, Vol. 62, July, pp. 87–98.
- MacKenzie, S.B./Podsakoff, P.M./Fetter, R. (1991): Organizational Citizenship Behavior and Objective Productivity as Determinants of Managerial Evaluations of Salespersons' Performance, in: Organizational Behavior & Human Decision Processes, Vol. 50, pp. 123–150.
- MacKenzie, S.B./Podsakoff, P.M./Fetter, R. (1993): The Impact of Organizational Citizenship Behavior on Evaluations of Salesperson Performance, in: Journal of Marketing, Vol. 57, January, pp. 70–80.
- MacKenzie, S.B./Podsakoff, P.M./Paine, J.B. (1999): Do Citizenship Behaviors Matter More for Managers than for Salespeople?, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 27, No. 4, pp. 396–410.
- MacKenzie, S.B./Podsakoff, P.M./Rich, G.A. (2001): Transformational and Transactional Leadership and Salesperson Performance, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 29, No. 2, pp. 115–134.
- Meffert, H./Bruhn, M. (2000): Dienstleistungsmarketing: Grundlagen – Konzepte – Methoden, 3. Aufl., Wiesbaden.
- Meyer, A./Blümelhuber, C. (1998): Wettbewerbsorientierte Strategien im Dienstleistungsbereich, in: Bruhn, M./Meffert, H. (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungsmanagement, Wiesbaden, S. 375–404.
- Morgan, R./Hunt, S. (1994): The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, in: Journal of Marketing, Vol. 58, July, pp. 20–38.
- Moorman, R.H. (1993): The Influence of Cognitive and Affective Based Job Satisfaction Measures on the Relationship Between Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior, in: Human Relations, Vol. 46, No. 6, pp. 759–776.
- Morrison, E.W. (1996): Organizational Citizenship Behavior as a Critical Link between HRM Practices and Service Quality, in: Human Resource Management, Vol. 35, No. 4, pp. 493–512.
- Motowidlo, S.J. (2000): Some Basic Issues Related to Contextual Performance and Organizational Citizenship Behavior in Human Resource Management, in: Human Resource Management Review, Vol. 10, No. 1, pp. 115–126.
- Murmann, B. (1999): Qualität mehrstufiger Dienstleistungsinteraktionen: Besonderheiten bei Dienstleistungsunternehmen mit direktem und indirektem Kundenkontakt, Wiesbaden.
- Nerdinger, F.W. (1995): Motivation und Handeln in Organisationen: Eine Einführung, Stuttgart u. a.
- Nerdinger, F.W. (2001): Gefühlsarbeit in Dienstleistungsinteraktionen, in: Bruhn, M./Stauss, B. (Hrsg.): Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2001: Interaktionen im Dienstleistungsbereich, Wiesbaden, S. 501–519.
- Nerdinger, F.W./v. Rosenstiel, L. (1999): Die Umgestaltung der Führungsstrukturen im Rahmen der Implementierung des Internen Marketing, in: Bruhn, M. (Hrsg.): Internes Marketing: Integration von Kunden- und Mitarbeiterorientierung; Grundlagen – Implementierung – Praxisbeispiele, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 175–190.
- Netemeyer, R.G./Boles, J.S./McKee, D.O./McMurrian, R. (1997): An Investigation into the Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors in a Personal Selling Context, in: Journal of Marketing, Vol. 61, July, pp. 85–98.
- Organ, D.W. (1988): Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome, Lexington, MA.
- Organ, D.W. (1997): Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time, in: Human Performance, Vol. 10, No. 2, pp. 85–97.
- Organ, D.W./Ryan, K. (1995): A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior, in: Personnel Psychology, Vol. 48, Winter, pp. 775–802.
- Peter, S.I. (1999): Kundenbindung als Marketingziel: Identifikation und Analyse zentraler Determinanten, 2. Aufl., Wiesbaden.
- Plinke, W. (2000): Grundlagen des Marktprozesses, in: Plinke, W./Kleinaltenkamp, M. (Hrsg.): Technischer Vertrieb: Grundlagen des Business-to-Business-Marketing, 2. Aufl., Berlin/Heidelberg, S. 3–98.
- Podsakoff, P.M./MacKenzie, S.B. (1994): Organizational Citizenship Behaviors and Sales Unit Effectiveness, in: Journal of Marketing Research, Vol. 31, August, pp. 351–363.
- Podsakoff, P.M./MacKenzie, S.B. (1997): Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestions for Future Research, in: Human Performance, Vol. 10, No. 2, pp. 133–151.
- Podsakoff, P.M./MacKenzie, S.C./Paine, S.B./Barach, D.G. (2000): Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research, in: Journal of Management, Vol. 26, No. 3, pp. 513–563.
- Price, L.L./Arnould, E.J. (1999): Commercial Friendships: Service Provider-Client Relationships in Context, in: Journal of Marketing, Vol. 63, October, pp. 38–56.
- Rastetter, D. (2001): Emotionsarbeit – Betriebliche Steuerung und individuelles Erleben, in: Schreyögg, G./Sydow, J. (Hrsg.): Emotionen und Management, Managementforschung 11, Wiesbaden, S. 111–134.

- Reynolds, K.E./Beatty, S.E. (1999): Customer Benefits and Company Consequences of Customer-Salesperson Relationships in Retailing, in: *Journal of Retailing*, Vol. 75, No. 1, pp. 11–32.
- Rioux, S.M./Penner, L.A. (2001): The Causes of Organizational Citizenship Behavior: A Motivational Analysis, in: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No. 6, pp. 1306–1314.
- Rippberger, T. (1998): *Ökonomik des Vertrauens: Analyse eines Organisationsprinzips*, Tübingen.
- Rossiter, J.R. (2002): The C-OAR-SE Procedure for Scale Development in Marketing, in: *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 19, pp. 305–335.
- Roth, S. (2001): Interaktionen im Dienstleistungsmanagement – Eine informationsökonomische Analyse, in: Bruhn, M./Stauss, B. (Hrsg.): *Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2001: Interaktionen im Dienstleistungsbereich*, Wiesbaden, S. 35–66.
- Rudolph, B. (1998): *Kundenzufriedenheit im Industriegüterbereich*, Wiesbaden.
- Ryan, J.J. (2002): Work Values and Organizational Citizenship Behaviors: Values that Work for Employees and Organizations, in: *Journal of Business and Psychology*, Vol. 17, No. 1, pp. 123–132.
- Schäfer, H. (1999): Vertrauen und Loyalität im Marketing von Finanzdienstleistungen mit Kontraktguteigenschaften, in: *ZfB-Ergänzungsheft*, 67. Jg., Nr. 3, S. 1–23.
- Schmitz, G. (2000a): Die Ermittlung der Kundenanforderungen an industrielle Dienstleistungen, in: *Zeitschrift für Planung*, 11. Jg., Nr. 2, S. 195–215.
- Schmitz, G. (2000b): Die Zufriedenheit von Versicherungsvertretern als unternehmerische Zielgröße, in: *ZVersWiss*, Bd. 89, S. 527–559.
- Schmitz, G. (2002): Die Zufriedenheit von Versicherungsvertretern als unternehmerische Zielgröße: Stellenwert, Erfassungskonzept und empirische Befunde, Wiesbaden.
- Schneider, B./Bowen, D.E. (1993): The Service Organization: Human Resources Management is Crucial, in: *Organizational Dynamics*, Vol. 21, No. 4, pp. 39–52.
- Schuchert-Güler, P. (2001): Verständnis von Kundenwünschen seitens der Verkäufer – eine empirische Analyse, in: Bruhn, M./Stauss, B. (Hrsg.): *Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2001: Interaktionen im Dienstleistungsbereich*, Wiesbaden, S. 116–139.
- Schwetje, T. (1999): Kundenzufriedenheit und Arbeitszufriedenheit bei Dienstleistungen: Operationalisierung und Erklärung der Beziehungen am Beispiel des Handels, Wiesbaden.
- Singh, J. (2000): Performance Productivity and Quality of Frontline Service Employees in Service Organizations, in: *Journal of Marketing*, Vol. 64, April, pp. 15–34.
- Spreitzer, G.M. (1995): Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 5, pp. 1442–1465.
- Staehele, W. (1999): *Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*, 8. Aufl., München.
- Stauss, B. (2000): Internes Marketing als personalorientierte Qualitätspolitik, in: Bruhn, M./Stauss, B. (Hrsg.): *Dienstleistungsqualität: Konzepte – Methoden – Erfahrungen*, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 203–222.
- Steffenhagen, H. (1996): *Wirkungen der Werbung: Konzepte – Erklärungen – Befunde*, Aachen.
- Steffenhagen, H. (2000): *Marketing: Eine Einführung*, 4. Aufl., Stuttgart.
- Steinberg, R.J./Figart, D.M. (1999): Emotional Labor Since the Managed Heart, in: Steinberg, R.J./Figart, D.M. (special Eds.): *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science: Emotional Labor in the Service Economy*, 561, January, pp. 9–24.
- Stock, R. (2001): Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit: Direkte, indirekte und moderierende Effekte, Wiesbaden.
- Stock, R. (2002): Kundenorientierung auf individueller Ebene: Das Einstellungs-Verhaltens-Modell, in: *Die Betriebswirtschaft* DBW, 62. Jg., Nr. 1, S. 59–76.
- Tepper, B.J./Lockhart, D./Hoobler, J. (2001): Justice, Citizenship, and Role Definition Effects, in: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, pp. 789–796.
- Turnipseed, D.L. (2002): Are good soldiers good? Exploring the Link between Organizational Citizenship Behavior and Personal Ethics, in: *Journal of Business Research*, Vol. 55, pp. 1–15.
- Uhl, A. (2000): *Motivation durch Ziele, Anreize und Führung: Eine empirische Untersuchung am Beispiel eines Versicherungsunternehmens*, Berlin.
- Van Dyne, L./Graham, J.W./Dienesch, R.M. (1994): Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 4, pp. 765–802.
- Vom Holtz, R. (1998): *Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenzufriedenheit*, München.
- Wagner, H. (1998): Marktorientierte Unternehmensführung versus Orientierung an Mitarbeiterinteressen, Shareholder-Value und Gemeinwohlverpflichtung, in: Bruhn, M./Steffenhagen, H. (Hrsg.): *Marktorientierte Unternehmensführung: Reflexionen – Denkanstöße – Perspektiven*, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 87–102.
- Weibel, A./Rota, S. (2002): Fairness as a Motivator, in: Frey, B.S./Osterloh, M. (Eds.): *Successful Management by Motivation: Balancing Intrinsic and Extrinsic Incentives*, Berlin, pp. 171–189.
- Werner, J.M. (2000): Implications of OCB and Contextual Performance for Human Resource Management, in: *Human Resource Management Review*, Vol. 10, No. 1, pp. 3–24.
- Wetzels, M./de Ruyter, K./Bloemer, J. (2000): Antecedents and Consequences of Role Stress of Retail Sales Persons, in: *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 7, pp. 65–75.
- Wharton, A. (1999): The Psychological Consequences of Emotional Labor, in: Steinberg, R.J./Figart, D.M. (special Eds.): *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science: Emotional Labor in the Service Economy*, 561, January, pp. 158–176.
- Wiswede, G. (2000): *Einführung in die Wirtschaftspsychologie*, 3. Aufl., München.

## Summary

The article shows, how customer contact employees contribute to the long term business success of service companies. Explicit contracts and performance-related monetary incentives do either not work or are an inefficient way to achieve the necessary employee performance. For this reason service companies should encourage specific employee predispositions such as customer orientation, loyalty orientation and cooperation orientation to guarantee that employees engage in activities that enhance business success. The author conceptualizes these predispositions as dimensions of the construct Organizational Citizenship Behavior Intention (OCBI). Furthermore using results of OCB research specific antecedents a company can control are investigated. Hypotheses are tested by a structural equation model. Results indicate that job satisfaction, competitive advantages of service firms as perceived by the employees and job autonomy influence the predispositions in various ways.

Mit zahlreichen Verständnisfragen

## Alt Grundzüge der Unternehmensführung

Lernbücher  
für Wirtschaft  
und Recht

Arno Alt  
Grundzüge der  
Unternehmensführung

Verlag Vahlen

Von Prof. Dr. Arno Alt, Mainz

2004. XVIII, 269 Seiten.

Kartonierte € 20,-

ISBN 3-8006-3041-9

### Integrativ und hilfreich.

Das Lehrbuch integriert die Managementfunktionen unter Berücksichtigung von Wechselwirkungen. Der „rote Faden“ ergibt sich demnach aus der Anwendung sowohl einer entscheidungsorientierten als auch einer marketingorientierten Sichtweise. Das Buch eignet sich nicht nur als Begleitlektüre zu einer Vorlesung Unternehmensführung, sondern ist darüber hinaus für das Selbststudium von hohem Nutzen. Die zahlreichen Verständnisfragen bieten hierzu eine sehr gute Hilfestellung.

### Traditionell und fortschrittlich.

Das Lehrbuch umfasst die Managementfunktionen, die auf der Tradition von Fayol basieren. Lediglich die Personalwirtschaft wird als spezielles, in sich geschlossenes Managementproblem aufgefasst. Damit trägt der Autor der internationalen Lehrbuchpraxis Rechnung, indem er die „Viererklassifikation“ von Planung, Organisation, Mitarbeiterführung und Kontrolle als Grundlage dieses Lehrtextes heranzieht.

### Schlüsselbegriffe

Organizational Citizenship Behavior, Mitarbeiterzufriedenheit, Kundenkontaktpersonal, Wettbewerbsvorteil

### Keywords

Organizational Citizenship Behavior, employees job satisfaction, customer contact employees, competitive advantage

### FAX-COUPON

— Expl. 3-8006-3041-9

**Alt · Grundzüge der Unternehmensführung**

2004. Kartonierte € 20,- inkl. MwSt., zzgl. Vertriebskosten

Name/Firma

Straße

PLZ/Ort

Datum/Unterschrift

B/133743

Sie haben das Recht, die Ware innerhalb von 2 Wochen nach Lieferung ohne Begründung an Ihre Buchhandlung oder an den Verlag Franz Vahlen, c/o Nördlinger Verlagsauslieferung, Augsburg Str. 67 a, 86720 Nördlingen zurückzusenden, wobei die rechtzeitige Absendung genügt. Kosten und Gefahr der Rücksendung trägt der Empfänger. Ihr Verlag Franz Vahlen GmbH, Wilhelmstr. 9, 80801 München, Geschäftsführer: Dr. Hans Dieter Beck

Bitte bestellen Sie  
bei Ihrem Buchhändler  
oder beim:

**VERLAG  
VAHLEN**  
80791 MÜNCHEN

Fax: (089) 3 81 89-402  
Internet: [www.vahlen.de](http://www.vahlen.de)  
E-Mail: [bestellung@vahlen.de](mailto:bestellung@vahlen.de)