

Gerpott, Torsten J.; Paukert, Mathias

## Article

# Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit: Eine Metaanalyse

Zeitschrift für Personalforschung (ZfP)

## Provided in Cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

*Suggested Citation:* Gerpott, Torsten J.; Paukert, Mathias (2011) : Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit: Eine Metaanalyse, Zeitschrift für Personalforschung (ZfP), ISSN 1862-0000, Rainer Hampp Verlag, Mering, Vol. 25, Iss. 1, pp. 28-54, [https://doi.org/10.1688/1862-0000\\_ZfP\\_2011\\_01\\_Gerpott](https://doi.org/10.1688/1862-0000_ZfP_2011_01_Gerpott)

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/70955>

### Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

### Terms of use:

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

Torsten J. Gerpott, Mathias Paukert\*

## **Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit: Eine Metaanalyse\*\***

Die vorliegende Arbeit stellt eine Metaanalyse von 42 zwischen 1985 und 2010 publizierten empirischen Studien bereit, die Beziehungen zwischen Mitarbeiterzufriedenheit (MiZu) und Kundenzufriedenheit (KuZu) statistisch für insgesamt 52.966 Beschäftigte von Wirtschaftsorganisationen untersucht haben. Über alle Untersuchungen beläuft sich die um Stichprobengrößen- und Messfehler bereinigte mittlere Assoziation zwischen beiden Konstrukten auf 0,32. Metaanalytische Kennzahlen sprechen zwar für eine grundsätzlich positive Korrelation, die aber stark zwischen den Primärstudien schwankt. Als signifikante Moderatoren wurden der Geschäftstyp, die Analyseebene, die Zufriedenheitsoperationalisierung und die Erhebungsmethode identifiziert. Die Resultate erinnern die Unternehmenspraxis daran, bei Entscheidungen über Maßnahmen mit MiZu-Effekten stets auch über die MiZu vermittelte Veränderungswirkungen auf die KuZu abzuschätzen. Für die Personalforschung verdeutlicht die Metaanalyse, dass zukünftige Untersuchungen viel präziser theoretische Mechanismen zur Erklärung von MiZu–KuZu-Verschrankungen empirisch überprüfen und explizit Randbedingungen der Korrelation betrachten sollten.

### **The Relationship between Employee Satisfaction and Customer Satisfaction: A Meta-analysis**

The present paper contains a meta-analysis of 42 empirical studies that correlate employee job satisfaction and customer satisfaction for a total of 52,966 corporate sector employees. Overall, the sample size-weighted and measurement error corrected mean correlation between employee satisfaction (ES) and customer satisfaction (CS) amounted to 0.32. Meta-analytic statistics suggest that ES–CS is generally positive but varies strongly between studies. Business type, level of analysis, satisfaction measurement approach and data collection methods were identified as significant moderators of the focal association. Results remind management practitioners that decisions on measures with effects on ES should always be preceded by an analysis which incorporates an assessment of ES-mediated change impacts on CS. For personnel and management scholars the analysis implies that future research should strive for direct tests of theoretical explanations for the ES–CS link and the explicit identification of moderators of this link.

**Key words:** balance theory, customer satisfaction, emotional contagion, employee job satisfaction, meta-analysis, moderator analysis, service climate-satisfaction chain (JEL: M12, M14, M50)

---

\* Univ.-Prof. Dr. Torsten J. Gerpott, Inhaber des Lehrstuhls Unternehmens- und Technologieplanung, Schwerpunkt Telekommunikationswirtschaft, Mercator School of Management, Universität Duisburg-Essen, Lotharstr. 65, D – 47057 Duisburg.  
E-Mail: torsten.gerpott@uni-due.de.

Dipl.-Ök. Mathias Paukert, Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl von Prof. Gerpott. E-Mail: mathias.paukert@uni-due.de.

\*\* Die Verfasser bedanken sich bei dem betreuenden ZfP-Herausgeber Herrn Univ.-Prof. Dr. Jürgen Weibler für seine umsichtige Steuerung des Begutachtungsprozesses und bei zwei anonymen Gutachtern für ihre wertvollen Beiträge zur Verbesserung früherer Manuskriptfassungen.

Artikel eingegangen: 4.12.2009

revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 22.12.2010.

## 1. Untersuchungseinordnung und -ziel

Das Niveau der Zufriedenheit der Mitarbeiter von Unternehmen ist ein „klassischer“ Gegenstand personalwirtschaftlicher Untersuchungen in Wissenschaft und Unternehmenspraxis (Büssing, 2004, S. 462). Dabei wird mit dem Konstrukt der Arbeits- oder *Mitarbeiterzufriedenheit* (*MiZu*) auf von arbeitsvertraglich mit einem Unternehmen verbundene Personen geäußerte bewertende Einschätzungen der eigenen aktuellen Arbeitssituation und -erfahrungen auf einem durch die Pole unangenehm/negativ einerseits und angenehm/positiv andererseits aufgespannten Kontinuum abgehoben (s. zu Übersichten von Arbeitszufriedenheitskonzeptionen in der sozialwissenschaftlichen Forschung beispielsweise Locke, 1969, S. 316-319; Neuberger, 1974, S. 142-177; Bruggemann, Groskurth, & Ulich, 1975, S. 13-20; Six & Kleinbeck, 1989, S. 372-379; Wiendieck, 1994, S. 108-114; Matiaske & Mellewig, 2001, S. 10-13; Brötz, 2008, S. 53-64; Stock-Homburg, 2009, S. 12-22). Der *MiZu* wird von Betriebswirten vor allem deshalb Beachtung geschenkt, weil man vermutet, dass sie mit unerwünschter Fluktuation negativ (s. etwa Koch & Steers, 1978, S. 123-124; Carsten & Spector, 1987, S. 376-377; Tett & Meyer, 1993, 270-271; MacKenzie, Podsakoff, & Ahearne, 1998, S. 92-93; Trevor, 2001, S. 630; Lee, Gerhart, Weller, & Trevor, 2008, S. 659-662) sowie mit der Leistung von Mitarbeitern (s. Bagozzi, 1978, S. 526-529; Iaffaldano & Muchinsky, 1985, S. 261-264; Brown & Peterson, 1993, S. 68; MacKenzie, Podsakoff, & Ahearne, 1998, S. 95-96; Judge, Bono, Thoresen, & Patton, 2001, S. 385; Christen, Iyer, & Soberman, 2006, S. 144) und der Kundenzufriedenheit positiv korreliert ist. Verschiedenen Studien sind überzeugende empirische Belege dafür zu entnehmen, dass sich das Zufriedenheitsniveau der Kunden eines Unternehmens wiederum auf betriebswirtschaftliche Erfolgskriterien auf der Ebene von Unternehmensgeschäftsfeldern oder auf der Gesamtunternehmensebene (z. B. Marktanteil, Kapital- oder Umsatzrentabilität, Umsatzwachstum, Börsenwert und Wertvolatilität des Eigenkapitals) positiv auswirkt (s. etwa Winter, 2005; Aksoy, Cooil, Groening, Keiningham, & Yalçin, 2008; Luo & Homburg, 2008; Stock-Homburg, 2009; Tuli & Bharadwaj, 2009). Deshalb wird davon ausgegangen, dass die Zufriedenheit der Mitarbeiter eines Unternehmens u. a. mittelbar über Effekte auf die Kundenzufriedenheit auch Auswirkungen auf ökonomische Unternehmenserfolgskriterien hat.

Angesichts dieser direkten betriebswirtschaftlichen Erfolgsrelevanz der Kundenzufriedenheit und der vermuteten indirekten, über die Zufriedenheit von Kunden vermittelten Erfolgseffekte der Mitarbeiterzufriedenheit hat in der jüngeren Vergangenheit das wissenschaftliche Interesse an Zusammenhängen zwischen *MiZu* und Kundenzufriedenheit zugenommen. Mit *Kundenzufriedenheit* (*KuZu*) werden dabei, konzeptionell ähnlich wie mit dem *MiZu*-Konstrukt, z. T. sachlich begründete, z. T. aber auch emotional gefärbte Gesamtbewertungen der Leistung(en) eines Unternehmens auf einer stetigen Negativ-Positiv-Skala durch Personen angesprochen, die selbst diese Leistung(en) in der Vergangenheit typischerweise gegen Zahlung eines Entgelts in Anspruch genommen haben (s. zu Bestandsaufnahmen von *KuZu*-Konzepten in der betriebswirtschaftlichen Literatur Czepiel & Rosenberg, 1977, S. 93-94; Yi, 1989, S. 1-74; Oliver, 1997, S. 9-30; Koschate, 2002, S. 10-37; Homburg & Stock-Homburg, 2008, S. 19-36; Stock-Homburg, 2009, S. 22-37). Dementsprechend wurden in den

letzten Jahren etliche Arbeiten publiziert, die sich theoretisch oder empirisch mit Beziehungen zwischen diesen beiden Zufriedenheitsgrößen beschäftigen.

In konzeptioneller Hinsicht wird in der Literatur zwischen direkten, indirekt-vermittelten und moderierten Effekten der MiZu auf die KuZu differenziert (s. beispielsweise Stock-Homburg, 2008, S. 299-300; Stock-Homburg, 2009, S. 94-99). Die Möglichkeit *direkter* Assoziationen lässt sich damit begründen, „dass das Wohlbefinden der Mitarbeiter von den Kunden wahrgenommen wird und wiederum deren Wohlbefinden (in Form von Zufriedenheit) beeinflusst“ (Stock-Homburg, 2008, S. 299). *Indirekte* Wirkungen ergeben sich, wenn die MiZu Größen wie die Qualität der Beratung von Kunden durch Mitarbeiter oder allgemeiner der Arbeitsleistungen von Mitarbeitern positiv beeinflusst. Hohe Beratungs- und Arbeitsleistungsqualität führen dann wiederum zu hoher KuZu. *Moderierte* Effekte bedeuten, dass Drittvariablen wie die Zuverlässigkeit der Leistungen des Unternehmens, die fachliche Kompetenz von Mitarbeitern oder die Bewertung von Wettbewerberangeboten durch Kunden den grundsätzlich positiven MiZu–KuZu-Zusammenhang verstärken oder abschwächen können (Stock-Homburg, 2009, S. 104-123).

Die empirische Überprüfung solcher konzeptionellen Überlegungen wurde mittlerweile auch in einer größeren Zahl von Studien vorangetrieben. Diese Arbeiten konzentrieren sich zumeist auf die Analyse von direkten Korrelationen zwischen MiZu und KuZu, die dann aufgrund theoretischer Überlegungen (s. Kap. 2.1) kausal als Indizien für Wirkungen der MiZu auf die KuZu interpretiert werden. In den Untersuchungen schwanken die berichteten Korrelationen von  $-0,15$  (Kubik, 2006) bis  $0,82$  (Gouws, Habtezion, Vermaak, & Wolmarans, 2006) sehr stark. Angesichts einer derartigen Ergebnisbreite erscheint es sinnvoll, im Rahmen einer systematisch quantitativ angelegten metaanalytischen Gesamtschau der einschlägigen Befunde differenziertere Überlegungen zu Randbedingungen der Stärke von MiZu–KuZu-Korrelationen zu entwickeln und empirisch zu testen. Erstaunlicherweise existiert eine solche Metaanalyse in der deutschsprachigen Literatur bislang nicht. Zwar wurde von Brown und Lam (2008) eine entsprechende, in englischer Sprache publizierte Untersuchung vorgelegt, in die 5.606 MiZu–KuZu-Wertepaare eingeflossen sind. Diese Studie berücksichtigt jedoch zahlreiche MiZu–KuZu-Primärarbeiten nicht (z. B. Ott & Dijk, 2005; Winter, 2005; Wunderlich, 2005; Gouws et al., 2006). Anliegen der eigenen Arbeit ist es deshalb, durch deutliche Erweiterung der Untersuchung von Brown und Lam (2008) eine wesentlich umfassendere Metaanalyse von empirischen Forschungsbefunden zu Assoziationen zwischen MiZu und KuZu sowie primär der von Brown und Lam (2008) aufgegriffenen potenziellen Moderatoren dieses Zusammenhangs in deutscher Sprache vorzulegen.

## 2. Entwicklung von Hypothesen

### 2.1 Theoretische Überlegungen zur Assoziation zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit

In der einschlägigen Literatur werden verschiedene theoretische Argumentationslinien zur Erklärung von (zumeist erwarteten, signifikant positiven) Korrelationen zwischen MiZu und KuZu dargelegt (s. zusammenfassend Wangenheim, Evanschitzky, & Wunderlich, 2007; Brown & Lam, 2008; Stock-Homburg, 2009). Die auf der Ebene der

Mitarbeiter–Kunden-Dyade typischerweise bemühten Erklärungsmuster sind die auf Heider (1944, 1958) zurückführbare *Balancetheorie* sowie das besonders durch Hatfield, Cacioppo, & Rapson (1994) sowie Hochschild (1983) erforschte Konzept der stimmungsmäßigen oder emotionalen Ansteckung („*emotional contagion*“) von Kunden durch Mitarbeiter.

Gemäß der *Balancetheorie* streben Individuen in (privaten oder geschäftlichen) interpersonellen Beziehungen harmonische Zustände z. B. durch ähnliche Einstellungen bei beziehungsrelevanten Themen/Objekten an. Empfindet eine Person ihre Beziehung zu einem anderen Interaktionspartner als unharmonisch bzw. ungleichgewichtig, dann löst dieser Zustand bei dem Individuum, das in der Beziehung über weniger Gestaltungseinflüsse verfügt, Prozesse zur Änderung eigener Einstellungen in Richtung auf eine Annäherung an die entsprechende Einstellung der anderen Interaktionspartei, also ein Einstellungsgleichgewicht, aus. Gemäß dieser Sicht argumentiert man, dass die Zufriedenheitseinstellung eines Mitarbeiters über eine Kette von Situationen, in denen der Mitarbeiter für einen Kunden tätig geworden ist, sich auf die Zufriedenheit des Kunden auswirkt „since the employee’s attitude is stronger – specifically, more stable and resistant. The employee has more knowledge about the services and products offered ... and attaches great personal relevance to his job. The customer, on the other hand, is usually less knowledgeable about the products ... Therefore, unsatisfied customers can be assumed to adapt their negative attitudes to the positive attitudes of the employee with whom they are in contact“ (Wangenheim, Evanschitzky, & Wunderlich, 2007, S. 691-692; ähnlich Stock-Homburg, 2009, S. 79-80).

Die Balancetheorie impliziert, dass Kunden ihre Zufriedenheit im Sinn einer bewertenden, nicht einzelfallbezogen stark schwankenden Einstellung zur erfahrenen Leistungserbringung durch den gleichen Mitarbeiter eines Unternehmens, typischerweise dann in Richtung auf das Zufriedenheitsniveau des Mitarbeiters verändern, wenn sie sich häufiger, intensiver und über einen längeren Zeitraum in Austauschsituationen mit einem Mitarbeiter befunden haben (vgl. a. Meffert & Bruhn, 2009, S. 73-74).

Die *Theorie der Stimmungsübertragung* („*emotional contagion*“) geht davon aus, dass die in Interaktionen eines Mitarbeiters mit einem Kunden durch bestimmte Signale (z. B. Lächeln, Blickkontakt, Stimmlage, persönliche Anrede, Hilfsbereitschaft, Einfühlungsbemühen, Freundlichkeit) offenbarte aktuelle emotionale Lage eines Mitarbeiters kurzfristig auf den Kunden transferiert wird (vgl. Hatfield, Cacioppo, & Rapson, 1994, S. 47). Aufgrund dieser „Ansteckung“ reagiert der Kunde auf die vom Mitarbeiter demonstrierte Stimmung mit ähnlichen Signalen. Gemäß dem „*emotional contagion*“ Konzept findet also gerade bei isolierten, sich nicht durch wiederholtes Zusammen treffen im Zeitablauf entwickelnden Kontakten zwischen einem Mitarbeiter und einem Kunden innerhalb sehr kurzer Zeit ein Emotionstransfer von einem Mitarbeiter zu dem Kunden, mit dem er interagiert, statt (vgl. Pugh, 2001, S. 1020; Tsai, 2001, S. 500-501; Hennig-Thurau, Groth, Paul, & Gremler, 2006, S. 59; Ringlstetter, Kaiser, & Müller-Seitz, 2006, S. 324; Barsade & Gibson, 2007, S. 43; Wangenheim, Evanschitzky, & Wunderlich, 2007, S. 692; Brown & Lam, 2008, S. 245; Nerdinger, 2009, S. 264-265; Stock-Homburg, 2009, S. 80-85). Die Ansteckungstheorie unterstellt, „that affect transfer alone (i. e., exclusive of quality or value considerations) is sufficient to account for employee satisfaction–customer response relationships“ (Brown & Lam,

2008, S. 245). Positive MiZu–KuZu-Korrelationen sind somit das Ergebnis spontan auftretender Emotions-/Stimmungskongruenz von Mitarbeitern mit Kundenkontakt und deren Kunden.

Die „with startling rapidity“ (Hatfield, Cacioppo, & Rapson, 1994, S. 47) unbewusst erfolgende Synchronisation von situativen Stimmungen ist wiederum ein signifikanter Einflussfaktor von situationsübergreifend stabileren Einstellungen von Mitarbeitern und Kunden, wie eben deren Zufriedenheit mit ihrer Arbeit oder mit einer eingekauften Leistung (s. Weiss, 2002). Dementsprechend werden die Balancetheorie und die Theorie der emotionalen Ansteckung als „not mutually exclusive“ (Brown & Lam, 2008, S. 245) angesehen: Die Ansteckungstheorie erklärt mehr das schnelle, spontane Überspringen von Emotionen zwischen Personen. Die Balancetheorie begründet, warum diese kurzfristigen Stimmungskongruenzen zu einer Annäherung von MiZu und KuZu beitragen, die im Schrifttum durchweg als nicht schnell oszillierende, stabilere Einstellungskonstrukte interpretiert werden. Sowohl aus der Balance- als auch aus der Ansteckungstheorie resultiert letztlich die These, dass die MiZu sich signifikant positiv auf die KuZu auswirkt. Die beiden Theorien begründen somit folgende, auch in der Metaanalyse von Brown und Lam (2008) bestätigte Hypothese (H)

H<sub>1</sub>: Der Zusammenhang zwischen MiZu und KuZu ist positiv.

Gegen die Vermutung, dass die Zufriedenheitsäußerungen von Mitarbeitern und Kunden *ausnahmslos stark positiv* assoziiert sind, lässt sich anführen, dass die Zufriedenheit von Kunden mit erhaltenen Leistungen keineswegs nur von der bei Mitarbeitern des Unternehmens vom Kunden wahrgenommenen Arbeitszufriedenheit/-freude beeinflusst wird. Diese Sichtweise führt dazu, dass sowohl in einzelnen Studien zu MiZu–KuZu-Zusammenhängen (z. B. Wangenheim, Evanschitzky, & Wunderlich, 2007) als auch in der Metaanalyse von empirischen MiZu–KuZu-Untersuchungen, die Brown und Lam (2008) vorgelegt haben, nach Variablen gesucht wird, welche die im Zentrum des Interesses stehende Konstruktkorrelation verstärken oder abschwächen könnten, also signifikante Moderatoren darstellen.

Im Folgenden werden deshalb als potenzielle Moderatoren des MiZu–KuZu-Zusammenhangs die acht Variablen diskutiert, die bereits von Brown und Lam (2008) aufgegriffen wurden. Zusätzlich wird die Erhebungsmethode (schriftlich vs. mündliche Befragung) als möglicher Moderator erörtert.<sup>1</sup>

## **2.2 Potenzielle Moderatoren des Zusammenhangs zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit**

Als erste Gruppe von Moderatoren schlagen Brown und Lam (2008, S. 245) „service characteristics“ vor, denen sie die drei Variablen Geschäftstyp, Dienstleistungsrichtung und Kundenkategorie zuordnen. Hinsichtlich des *Geschäftstyps* differenzieren Brown & Lam (2008, S. 246) zwischen „relationship businesses“, in denen Kunden mit demselben Mitarbeiter wiederholt und z. T. intensiver in Kontakt treten (z. B. Friseur, Steuerberater, Zahnarzt), und „encounter businesses“ mit kurzen und oft unper-

---

<sup>1</sup> Diese Erweiterung resultiert aus der Empfehlung eines anonymen Gutachters, dem hierfür unser Dank gilt.



sönlichen Interaktionskonstellationen (z. B. Bedienung im Schnellrestaurant, Flugbegleiter, Kassierer im Lebensmittelhandel). Brown und Lam argumentieren, dass die MiZu–KuZu-Korrelation in beziehungsorientierten Geschäftstypen stärker positiv sein sollte als in transaktionsorientierten Geschäftskonstellationen, weil ein Zufriedenheitstransfer vom Mitarbeiter zum Kunden wiederholte Interaktionen mit demselben Mitarbeiter über einen längeren Zeitraum voraussetzen würde. Diese Argumentation steht u. E. allerdings nicht im Einklang mit der „emotional contagion“-Forschung, die interpersonale Emotionstransfers auch und gerade für kurze, unpersonliche Interaktionsepisoden nachgewiesen hat (s. Hatfield, Cacioppo, & Rapson, 1994). Zudem widerspricht die Demonstration von Stimmungen in beziehungsorientierten Geschäftstypen oft eher den „display rules“ (Pugh, 2001) für Emotionen (i. S. von vorherrschenden sozialen Normen zur Äußerung von Stimmungen in Geschäftssituationen) als dies bei Transaktionsgeschäften der Fall ist (s. a. Kelly & Barsade, 2001, S. 114-115). Schließlich kann vermutet werden, dass in langfristigen Austauschbeziehungen die akkumulierte Beurteilung der erhaltenen Leistungen größeren Einfluss auf die KuZu hat als in kurzfristigen Transaktionsgeschäften. Brown und Lam (2008, S. 250) stellten in ihrer Metaanalyse fest, dass, entgegen der von ihnen vertretenen Sicht, die MiZu–KuZu-Korrelation bei Transaktionsgeschäften höher war als bei beziehungsorientierten Geschäftstypen, wobei dieser Unterschied allerdings keine statistische Signifikanz erreichte. Angesichts der zuvor vorgetragenen Überlegungen und der entsprechenden Unterschiedstendenz, die Brown und Lam (2008) in ihrer Metaanalyse ausweisen, vertreten wir als Hypothese 2

H<sub>2</sub>: Der Zusammenhang zwischen MiZu und KuZu ist bei Geschäftstypen, in denen kurze und häufig anonyme Einzeltransaktionen zwischen Mitarbeitern und Kunden den Regelfall darstellen, stärker positiv als bei beziehungsorientierten Geschäftstypen.

Mit Blick auf die Ausrichtung der in einer empirischen Studie untersuchten Mitarbeiter–Kunden-Interaktionen unterscheiden Brown und Lam (2008, S. 245) in Anlehnung an Lovelock (1983, 11-12) *personenbezogene und nicht-personenbezogene Dienstleistungen*. Bei personenbezogenen Dienstleistungen werden körperliche und/oder intellektuelle Zustände einer Person verändert (z. B. Arztbehandlung, Konferenz). Bei nicht-personenbezogenen Transaktionen werden materielle oder immaterielle Vermögensgüter eines Kunden bearbeitet (z. B. Hausreinigung). Bei „personal services“ stellt die Qualität der Interaktion zwischen Mitarbeiter und Kunden, die wiederum positiv von der MiZu beeinflusst wird, einen zur Leistungszweckerreichung wichtigeren Aspekt dar als bei sachbezogenen Dienstleistungen. Damit ergibt sich als auch von Brown und Lam (2008) vertretene und empirisch bestätigte Hypothese

H<sub>3</sub>: Der Zusammenhang zwischen MiZu und KuZu ist bei personenbezogenen Dienstleistungen stärker positiv als bei Geschäften, in denen anstelle von personenbezogenen sachbezogene Leistungen im Vordergrund stehen.

Hinsichtlich der *adressierten Kundenkategorie* (Geschäfts- versus Privatkunden) vertreten Brown und Lam (2008) die Meinung, dass zwischen beiden Kundenkategorien keine Unterschiede im Hinblick auf die Stärke der MiZu–KuZu-Korrelation zu erwarten sind. Diese Sicht ist u. E. nicht zwingend. Für private Konsumenten lässt sich argu-

mentieren, dass sie sich stärker als Geschäftskunden durch von den Mitarbeitern eines Unternehmens in der Kundeninteraktion demonstrierte Emotionen in ihrer Zufriedenheitsstimmung beeinflussen lassen. Infolge der höheren Bedeutung rationaler Beschaffungsvorgaben für Geschäfts- als für Privatkunden dürften für Erstere Merkmale der erworbenen Leistung an sich stärkere und Einstellungen von Mitarbeitern des Verkäufers schwächere Determinanten der KuZu sein als für Letztere. Insgesamt ist deshalb bei Privatkunden eher als bei Geschäftskunden eine spontane „Ansteckung“ durch von Unternehmensmitarbeitern gezeigte Stimmungen zu erwarten. Die „emotional contagion“ trägt dann gemäß Balancetheorie auch auf längere Sicht zu gleichgerichteten Zufriedenheitseinstellungen von Mitarbeitern und (Privat-)Kunden bei. Diese Überlegungen sprechen für die Hypothese

H<sub>4</sub>: Der Zusammenhang zwischen MiZu und KuZu ist bei Privatkunden stärker positiv als bei Geschäftskunden.

Über die drei zuvor genannten Studienmerkmale hinaus ziehen Brown und Lam (2008) vier weitere Variablen, die sie zusammenfassend als „method factors“ (Brown & Lam, 2008, S. 246) charakterisieren, als Moderatoren in Betracht. Die erste Variable ist das *zeitliche Design* von Untersuchungen zu MiZu–KuZu-Assoziationen. Diesbezüglich meinen Brown und Lam (2008, S. 247), dass Längsschnittstudien „which ... obtained employee data first and then matched employee responses with subsequently collected customer data“ besser als Querschnittserhebungen, der theoretischen Sicht, dass Mitarbeitereinstellungen Kundeneinstellungen prägen (und nicht umgekehrt), gerecht werden. Allerdings spricht die „emotional contagion“ Forschung dafür, dass auch ein rascher Transfer von Stimmungen von Mitarbeitern zu Kunden bei sehr kurzen Interaktionsperioden möglich ist. Solche spontanen Übertragungen sollten in Querschnittsdesigns ebenso sichtbar werden wie in Längsschnittstudien, bei denen die deutlich später erhobene KuZu eher auch durch ganz andere Faktoren als die MiZu wesentlich beeinflusst worden sein kann. Tatsächlich stellten Brown und Lam (2008, S. 251) in ihrer Metaanalyse keinen signifikanten Unterschied bezüglich der Höhe der MiZu–KuZu-Korrelation zwischen Längs- und Querschnittstudien fest. Somit resultiert aus der vorgetragenen Argumentation die Hypothese

H<sub>5</sub>: Der Zusammenhang zwischen MiZu und KuZu unterscheidet sich nicht zwischen Längs- und Querschnittstudien.

Als weiteren potenziellen methodischen Moderator betrachten Brown und Lam (2008) die *Analyseebene* einer Studie, wobei sie zwischen Arbeiten auf der Individual-ebene und „at the organizational level (e. g., at the store level)“ (Brown & Lam, 2008, S. 246) unterscheiden. Die Klassifikation dieser Variablen als „method factor“ erscheint uns als nicht voll zutreffend, da sich mögliche Effekte der Analyseebene auf die MiZu–KuZu-Assoziation nicht nur mit statistisch-methodischen, sondern auch mit inhaltlich-theoretischen Argumenten begründen lassen. Neben der Balancetheorie und dem „emotional contagion“ Konzept, die sich beide auf die Ebene der einzelnen Mitarbeiter–Kunden-Dyade konzentrieren, findet man in der einschlägigen Literatur noch eine dritte theoretische Begründungslinie dafür, dass MiZu- und KuZu-Messungen signifikant positiv miteinander korrelieren sollten. Die dritte Sicht, die von Wangenheim, Evanschitzky und Wunderlich (2007, S. 691) als „attraction selection



model“ sowie von Brown und Lam (2008, S. 245) als „service climate framework“ charakterisiert wird und die auf Arbeiten von Schneider (1987) zurückgeht, hebt über Prozesse der interpersonellen Ausstrahlung zwischen einem Mitarbeiter und dessen Kunden hinaus auf der Ebene von Organisationseinheiten (OE) innerhalb eines Unternehmens (z. B. Filialen eines Einzelhandelskonzerns) hervor, dass sämtliche Mitarbeiter einer OE durch Auswahl- und Sozialisationsmechanismen „become more similar in their dispositions and, consequently, more homogenous in attitudes. ... Therefore, organizational units will develop a homogenous affective tone“ (Wangenheim, Evanschitzky, & Wunderlich, 2007, S. 691), der wiederum zu einer Verbesserung der durchschnittlichen MiZu und letztlich KuZu beiträgt. Der dritte konzeptionelle Ansatz impliziert, dass Analysen zu Assoziationen zwischen MiZu und KuZu auf der OE-Ebene und nicht auf der Ebene der einzelnen Mitarbeiter–Kunden-Dyade ansetzen sollten, da es das für eine OE typische Arbeitszufriedenheitsniveau ist, welches die von Kunden über einzelne Transaktionen hinweg im Mittel empfundene Zufriedenheit mit den bezogenen Leistungen prägt (s. auch Netemeyer, Maxham, & Lichtenstein, 2010, S. 537-538). Jenseits dieser inhaltlichen Argumente wird darüber hinaus in statistischer Hinsicht geltend gemacht, dass die Aggregation der Zufriedenheitsangaben verschiedener Mitarbeiter und Kunden jeweils zu OE-bezogenen Durchschnittswerten zu reliableren Konstruktmessungen sowie weniger stark durch Ausreißer verzerrten Korrelationsrechnungen beitragen kann (s. Brown & Lam, 2008; Netemeyer, Maxham, & Lichtenstein, 2010). Aufgrund der zuvor dargelegten theoretischen *und* methodischen Überlegungen formulieren wir folgende, auch durch Ergebnisse der Metaanalyse von Brown und Lam (2008) gestützte Hypothese

H<sub>6</sub>: Der Zusammenhang zwischen MiZu und KuZu ist in Studien, die mit aggregierten Zufriedenheitswerten für OE arbeiten, stärker positiv als in Untersuchungen, die Daten auf der Ebene der Mitarbeiter–Kunden-Dyade auswerten.

Als dritten methodischen Moderator erörtern Brown und Lam (2008, S. 247) eine als „*measurement scales*“ bezeichnete Variable. Bei ihr geht es darum, ob eine Zufriedenheitsmessung über Items erfolgte, welche ohne Differenzierung einzelner Arbeits- bzw. Leistungs-/Interaktionsaspekte die Zufriedenheit von Mitarbeitern bzw. Kunden ganzheitlich thematisieren (z. B. Mitarbeiter: „Ich mag meine Arbeit sehr“; Kunde: „Alles in allem bin ich mit den Leistungen des Unternehmens sehr zufrieden“) oder ob einzelne Zufriedenheitsbereiche/-facetten erfragt wurden (z. B. Führungsverhalten des unmittelbaren Vorgesetzten; Freundlichkeit des Mitarbeiters, mit dem ein Kunde Kontakt hatte). Gemäß Brown und Lam (2008) heben sämtliche theoretischen Erklärungsmuster in erster Linie auf die direkt geäußerte Gesamtzufriedenheit von Mitarbeitern und Kunden ab. Aus Teilzufriedenheiten synthetisierte Zufriedenheitsdaten, bei denen vom Untersuchungsdurchführenden stets Annahmen zur Gewichtung der Teilzufriedenheiten zu treffen sind, von denen ungewiss ist, inwieweit sie die Präferenzen der Befragten korrekt widerspiegeln, entsprechen demnach den konzeptionellen Argumentationsschablonen weniger gut. Diese Überlegungen münden in die auch von Brown und Lam (2008) vertretene und dort empirisch bestätigte Hypothese

H<sub>7</sub>: Der Zusammenhang zwischen MiZu und KuZu ist in Studien, die Zufriedenheit unmittelbar ganzheitlich erfassen, stärker positiv als in Untersuchungen, die

Zufriedenheitsmaße aus Antworten zu einzelnen Zufriedenheitsfacetten konstruieren.

Eine vierte, von Brown und Lam (2008, S. 247) mit dem Etikett „*sampling frames*“ versehene methodische Variable hebt darauf ab, in wie vielen Unternehmen MiZu- und KuZu-Messungen vorgenommen wurden. Brown und Lam führen diesbezüglich aus, dass in Arbeiten, die Daten aus einem Unternehmen verwenden, die Wahrscheinlichkeit größer sei, dass die Forscher aufgrund der Ausrichtung ihrer Untersuchung auf genau dieses eine Unternehmen größere Stichproben einbeziehen könnten und deshalb ihre Korrelationsschätzungen „on larger samples per unit of analysis“ und „more comprehensive experience with the service provider“ (Brown & Lam, 2008, S. 247) beruhen würden. Umgekehrt ist nach Brown und Lam (2008, 247) anzunehmen, dass mit zunehmender Zahl der in einer Studie berücksichtigten Unternehmen Korrelationen auf Basis von „relatively few customer observations per sampling unit“ ermittelt und infolge von größeren Stichprobenfehlern sowie geringerer Reliabilität der Messungen MiZu–KuZu-Assoziationen niedriger ausfallen würden. Aus dieser Argumentation ergibt sich gemäß Brown und Lam (2008) folgende (dort nicht empirisch bestätigte) Hypothese

H<sub>8</sub>: Der Zusammenhang zwischen MiZu und KuZu ist umso stärker positiv, je kleiner die Zahl der Unternehmen ist, die in eine Studie einbezogen werden.

Die letzte von Brown und Lam (2008, S. 247) aufgegriffene Variable „*publication status*“ reflektiert, ob die Ergebnisse einer MiZu–KuZu-Zusammenhangsstudie in einer Fachzeitschrift, die ein doppelt anonymes Begutachtungsverfahren einsetzt, veröffentlicht wurden oder ob sie über ein anderes Medium, das einen derartigen Auswahlprozess nicht anwendet, allgemein zugänglich gemacht wurden. Im Hinblick auf diese Variable betonen Brown und Lam (2008, 247) das in der Methodenliteratur zur Metaanalyse häufig präsentierte Argument, wonach begutachtete Zeitschriften „biased against non-significant effects“ seien (vgl. zu diesem Standpunkt auch Hunter & Schmidt, 2004, S. 448). Wenn man diese Verzerrungsvermutung für tragfähig hält, dann folgt aus ihr die in der Arbeit von Brown und Lam (2008) empirisch bestätigte Hypothese

H<sub>9</sub>: Der Zusammenhang zwischen MiZu und KuZu ist in Studien, die in wissenschaftlichen Fachzeitschriften mit einem anonymen Begutachtungsverfahren erscheinen, stärker positiv als in Untersuchungen, die über andere Medien (z. B. Dissertationsschrift) veröffentlicht werden.

Als *Erhebungsmethode* für MiZu- und KuZu-Messungen kommen schriftliche oder mündliche Befragungen in der Forschung zum Einsatz. Inwieweit sich Unterschiede in der Erhebungsmethode auf die Höhe der beobachteten MiZu–KuZu-Korrelationen auswirken sollten, wurde in der Metaanalyse von Brown und Lam (2008) nicht untersucht. Wir greifen die Erhebungsmethode dennoch zusätzlich als potenziellen Moderator auf, da sich aus den in der Forschung verwendeten theoretischen Bezugsrahmen Argumente zugunsten einer Erhöhung bzw. Verringerung der Beziehung in Abhängigkeit davon, ob die KuZu mündlich oder schriftlich erhoben wurde, ableiten lassen.

In der Literatur wird einhellig betont, dass mit dem Konstrukt der KuZu auf transaktionsübergreifende, auf kognitiven Abwägungsprozessen beruhende und eher

über längere Zeiträume/Transaktionssequenzen Einstellungen zu den Leistungen eines Unternehmen angesprochen werden. Zur empirischen Umsetzung dieser Konzeption ist eine schriftliche Befragung von Kunden die angemessene(re) Erhebungsmethode, da die Schriftform mehr als mündliche Äußerungen Kunden zu transaktionsübergreifenden Reflexionen zur Bewertung der Erfüllung der eigenen Erwartungen hinsichtlich der von einem Unternehmen insgesamt erhaltenen Leistungen anregen dürfte. Darüber hinaus fehlt bei schriftlichen Befragungen der Interviewereinfluss, der zu sozial erwünschten, positiv gefärbten Antworten auf KuZu-Items und so zur Beeinträchtigung der Validität von KuZu-Messungen beitragen kann. Alles in allem stützen die Balancetheorie, „service climate“ Konzepte sowie theorieunabhängige methodische Überlegungen bezüglich der Erhebungsmethode als potenziellem Moderator die Hypothese

H<sub>10</sub>: Der Zusammenhang zwischen MiZu und KuZu ist in Studien, die als Erhebungsmethode für die KuZu schriftliche Befragungen verwenden, stärker positiv als in Untersuchungen, die KuZu über mündliche Interviews erfassen.

### 3. Methodische Vorgehensweise

#### 3.1 Studienidentifikation und -auswahl

Zur Identifikation einschlägiger englisch- oder deutschsprachiger Primärstudien wurde mehrfach und zuletzt am 08.10.2010 Recherchen in drei Datenbanken (Business Source Premier, PsycINFO, Karlsruher Virtueller Katalog) nach den Stichwörtern „employee/job satisfaction“ bzw. „Mitarbeiter-/Arbeitszufriedenheit“ und „customer/client satisfaction“ bzw. „Kundenzufriedenheit“ sowie eine auf den Zeitraum von Januar 1985 bis September 2010 ausgerichtete Sichtung von Literaturverzeichnissen einschlägiger Fachzeitschriften (z. B. Human Relations, Journal of Applied Psychology, Journal of Business Research, Journal of Retailing, Zeitschrift für Betriebswirtschaft) durchgeführt. Darüber hinaus wurden die Literaturlisten in themenbezogenen Publikationen nach dem Schneeballprinzip durchsucht. Auf diese Weise wurden 4.243 „Treffer“ ermittelt, deren Verwertbarkeit näher geprüft wurde.

Für die eigene Metaanalyse wurden nur solche Erhebungen als relevant klassifiziert, die den direkten Zusammenhang zwischen expliziten MiZu- und KuZu-Abfragen empirisch analysieren und sowohl Mitarbeiter- als auch Kundenperspektiven berücksichtigen. Wenn für die eigene Analyse relevante Ergebnisdarstellungslücken identifiziert wurden, wurde durchweg der Versuch unternommen, sie durch E-Mail-Kontaktaufnahme mit den Autoren zu schließen. Studien wurden nicht einbezogen, wenn sie den hier thematisierten Zusammenhang

- ausschließlich indirekt über einen Mediator oder unter Einbezug eines Moderators prüfen (z. B. Sergeant & Frenkel, 2000; Gil, Berenguer, & Cervera, 2008);
- rein qualitativ-hermeneutisch erfassen (z. B. Holtz, 1998; Ringlstetter, Kaiser, & Müller-Seitz, 2006; Kaiser, 2007);
- ohne Angabe des Stichprobenumfangs und/oder der beobachteten Korrelation(en) darstellen (z. B. Schwetje, 1999; Silvestro & Cross, 2000; Hurley & Estelami, 2007) und diese Informationslücken auch nicht über eine E-Mail-Kontaktaufnahme mit den Autoren geschlossen werden konnten;

- einseitig entweder nur aus Mitarbeiter- oder nur aus Kundensicht erfassen (z. B. Grund, 1998; Yee, Yeung, & Cheng, 2008);
- nicht durch direkte Erfassung der beiden Zufriedenheitsvariablen, sondern über die Erhebung verwandter Konstrukte (z. B. Dienstleistungs-/Servicequalität aus Kundensicht, akute Befindlichkeit) abbilden (z. B. Schneider, Parkington, & Buxton, 1980; Hartline & Ferrell, 1996; Pugh, 2001; Dormann & Kaiser, 2002; Nishii, Lepak, & Schneider, 2008);
- außerhalb von Wirtschaftsorganisationen (z. B. in Schulen, s. Ostroff, 1992) oder unter Einbezug von Mitarbeitern analysieren, die selbst keinen direkten Kundenkontakt haben (so etwa die Teilstichprobe der „storeroom workers“ in der Studie von Wangenheim, Evanschitzky, & Wunderlich, 2007; ähnlich auch Akdere, 2009).

Insgesamt führte dieses Vorgehen zur Aufnahme von 42 voneinander unabhängigen Korrelationskoeffizienten in die eigene Metaanalyse (s. Anhang I), in die kumuliert 52.966 Zufriedenheitsangaben von Mitarbeitern aus rund 1.150 Unternehmen verschiedener Branchen eingeflossen sind. Von den 22 Korrelationen, die in der Metaanalyse von Brown und Lam (2008) verarbeitet wurden und die auf Zufriedenheitsmessungen bei 5.606 Mitarbeitern beruhen, wurden neun Korrelationen, die in 12 unten im Literaturverzeichnis gekennzeichneten Quellen berichtet wurden, auch in die eigene Untersuchung einbezogen. 13 von Brown und Lam (2008) berücksichtigte Assoziationen wurden hingegen von uns aufgrund der zuvor genannten sechs und im Vergleich zu Brown und Lam (2008) aus konzeptionellen Gründen enger formulierten Ausschlusskriterien oder deshalb, weil sie aus einer unveröffentlichten Dissertation stammten, die für uns unzugänglich war, nicht verwendet. Wir betrachten dadurch 33 Korrelationen zusätzlich, die von Brown und Lam (2008) nicht gefunden wurden. Somit kann festgestellt werden, dass die eigene Arbeit gegenüber der Brown und Lam-Referenzveröffentlichung trotz unserer strengeren Ausschlusskriterien sowohl was die Zahl der identifizierten unabhängigen Studien/MiZu–KuZu-Korrelationen als auch was die Zahl der ihnen zugrunde liegenden individuellen Zufriedenheitsurteile angeht, als eine deutlich umfassendere Metaanalyse qualifiziert werden darf.

### **3.2 Metaanalysemethodik**

Die eigene Analyse von Primärbefunden zur Identifikation von Assoziationen zwischen MiZu und KuZu basiert auf der Metaanalysemethodik von Hunter und Schmidt (2004, 1990) und Hunter, Schmidt und Jackson (1982). Dieser Ansatz wurde ausgewählt, weil er im Vergleich zu anderen Verfahren (Glass, 1976; Rosenthal, 1978; Hedges & Olkin, 1985) (1) über den reinen Stichprobenfehler hinausgehende Ergebnisverzerrungen, wie Messfehler, berücksichtigt, (2) über die Technik der „artifact distribution“ auch Studien integriert, die nur lückenhaft für die Metaanalyse erforderliche Informationen beinhalten, und (3) Verfahren zur Untersuchung der Relevanz der nach der Korrektur von Stichprobengrößen- und Messfehlern verbleibenden Korrelationsvarianz auf Moderatoreinflüsse vorschlägt.

Im ersten Auswertungsschritt wurden gemäß Hunter und Schmidt (2004, 81) der Mittelwert der in den 42 einbezogenen Studien berichteten MiZu–KuZu-Korrela-

tionen  $\bar{r}_b$  sowie die durchschnittliche, mit der anteiligen Fallzahl an der Gesamtzahl aller Beobachtungen in den 42 Arbeiten gewichtete Korrelation der Konstrukte  $\bar{r}_g$  berechnet. Zur Bestimmung der um Messfehler korrigierten Korrelation  $r_k$  haben wir im zweiten Schritt den  $r_g$ -Wert jeder Studie durch die Wurzel des Produkts der internen Konsistenzreliabilitäten (Cronbach's  $\alpha$ ) der MiZu- und KuZu-Messungen in einer Arbeit dividiert (s. Hunter & Schmidt, 2004, S. 150-152) und aus den einzelnen größen- und reliabilitätskorrigierten Korrelationen den arithmetischen Durchschnitt  $\bar{r}_k$  kalkuliert. Um eine Überschätzung der Messreliabilitäten zu vermeiden, wurde dabei im Einklang mit Hunter und Schmidt (2004, S. 102-103) und Jensen und Mertesdorf (2006, S. 662) von den studienspezifischen  $\alpha$ -Koeffizienten der Betrag von 0,05 vor deren Multiplikation subtrahiert. In 10 bzw. 11 Untersuchungen, in denen Angaben zur internen Konsistenzreliabilität fehlten, wurde der aus den verbleibenden 32 bzw. 31 Erhebungen abgeleitete, mittlere  $\alpha$ -Wert von 0,84 für die MiZu und von 0,88 für die KuZu (jeweils minus 0,05) zur Reliabilitätskorrektur von  $r_g$  angesetzt. Im dritten Schritt wurde gemäß Hunter und Schmidt (2004, S. 81, 84 u. 151) die gesamte Varianz der um Stichprobengrößen- und Messfehler korrigierten 42 Korrelationen ( $= s_r^2$ ) sowie die Varianz dieser Korrelationen, die auf Stichprobenfehler infolge geringer Samplegrößen zurückzuführen ist ( $= s_e^2$ ) bestimmt (vgl. a. Hunter & Schmidt, 2004, S. 89; Gmür & Schwerdt, 2005, S. 233; Jensen & Mertesdorf, 2006, S. 662-663).

Im vierten Schritt haben wir zunächst unter Rückgriff auf die von Schmidt, Hunter und Raju (1988, 668) und Whitener (1990, 317) vorgeschlagene Formel zur Bestimmung des Standardfehlers der durchschnittlichen Korrelation  $\bar{r}_g$  im Fall des Vorliegens von Moderatoren die Schätzgrenzen des Bereichs, in dem sich 95% aller möglichen Populationsparameter befinden, die den empirisch ermittelten  $\bar{r}_g$ -Wert erzeugt haben könnten, also das Konfidenzintervall für  $\bar{r}_g$  berechnet. Zusätzlich haben wir das Kredibilitäts- bzw. Glaubwürdigkeitsintervall bestimmt, das die zwei Grenzwerte ausweist, innerhalb derer sich die Verteilung der durchschnittlichen, um Stichproben- und Messfehler bereinigten Korrelationen  $r_k$  mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von 5% bewegt (s. Whitener, 1990, S. 316; Hunter & Schmidt, 2004, S. 205-206; Jensen & Mertesdorf, 2006, S. 663).

Zur Prüfung der Heterogenität der in den 42 Studien ausgewiesenen Korrelationen bzw. der Notwendigkeit, zur Erklärung einer großen Korrelationsheterogenität nach Moderatoren zu suchen, wurden drei Methoden herangezogen. Erstens wurde gemäß Hunter und Schmidt (2004, S. 145-146) analysiert, ob der Anteil der gesamten Varianz der korrigierten Korrelationen, der auf Stichproben- oder Messfehler zurückzuführen ist (= Erklärte Varianz EV), unterhalb des Schwellenwertes von 75% liegt (vgl. auch Jensen & Mertesdorf, 2006, S. 662). Ist diese Bedingung erfüllt, so kann davon ausgegangen werden, dass die Höhe der Korrelation durch Moderatoren beeinflusst wird. Zweitens wurde der in der Metaanalyteliteratur (s. etwa Hunter & Schmidt, 1990, S. 111-112; Schulze, 2004, S. 6-7) beschriebene  $\chi^2$ - bzw. Q-Test auf Homogenität der korrigierten Korrelationen durchgeführt. Hohe  $\chi^2$ - bzw. Q-Werte deuten hin auf „significant between-study variance and a need to conduct moderator analyses to attempt to account for it“ (Brown & Lam, 2008, S. 248).



Ungeachtet dessen, dass die Anwendung des  $\chi^2$ -Tests vorherrschende Praxis auch in personalwirtschaftlichen Metaanalysen darstellt (s. etwa Gmür & Schwerdt, 2005, S. 234), weisen die Autoren, welche diesen Test in die Metaanalyteliteratur eingeführt haben, selbst darauf hin, dass er „has very high statistical power and will therefore reject the null hypothesis given even a trivial amount of variation across studies“ (Hunter & Schmidt, 1990, S. 112; vgl. auch Hunter & Schmidt, 2004, S. 416 u. 423-424). Deshalb wurde der zweite Test neben der 75%-Regel noch durch einen dritten Ansatz zur Prüfung des Vorliegens von Moderatoreffekten ergänzt, gemäß dem die Betrachtung von Kreditibilitätsintervallen der korrigierten Korrelationen in allen Studien oder in Teilmengen von Studien zur Moderatoridentifikation hilfreich ist (s. Schmidt & Hunter, 1977, S. 531; Whitener, 1990, S. 317): Wenn das Kreditibilitätsintervall hinreichend weit ist oder Null mit einschließt, dann ist davon auszugehen, dass die erfassten MiZu–KuZu-Korrelationen aus verschiedenen Teilmengen von Studien stammen und eine Suche nach Moderatorvariablen geboten ist (s. a. Whitener, 1990, S. 317).

Für den Fall, dass die zuvor umrissenen drei Kriterien einhellig dafür sprechen, dass die Höhe der beobachteten Zusammenhänge zwischen MiZu und KuZu in verschiedenen Studien deutlich schwankt, ist anschließend für die potenziellen, aus konzeptionellen Überlegungen abgeleiteten Moderatoren statistisch zu analysieren, ob sie einen so hohen Anteil der beobachteten Korrelationsvarianz in den identifizierten Studien zu erklären vermögen, dass man davon ausgehen darf, dass sie auch in der Gesamtpopulation aller einschlägigen Studien sich auf die Höhe der MiZu–KuZu-Korrelation auswirken, also insoweit als statistisch signifikant eingestuft werden dürfen. Zur Überprüfung der Signifikanz der Effekte von einzelnen Moderatoren auf die beobachteten MiZu–KuZu-Korrelationen wurde das von Hunter & Schmidt (1990, S. 438) entwickelte z-Testverfahren genutzt.

Die Ausprägungen der in den Hypothesen angesprochenen neun potenziellen Moderatorvariablen wurden für jede Studie von zwei Forschern unabhängig voneinander ermittelt und kodiert. Bei sieben Variablen stimmten diese Einstufungen vollständig überein. Bei je einem potenziellen Moderator betrug die Übereinstimmungsquote der Forscher 95% bzw. 98%.<sup>2</sup> Insgesamt darf somit die Reliabilität der Messungen der Moderatorvariablen als hoch eingestuft werden. Die Ausprägungen der Moderatorvariablen in den 42 Studien werden in Anhang I dokumentiert. Anhang II ist zu entnehmen, dass die Moderatoren überwiegend nicht signifikant miteinander korreliert waren. Damit sind in der Literatur anzutreffende größengewichtete Regressionsrechnungen, in die die Korrelation  $r_k$  als Kriterium und die Moderatoren als Prädiktoren eingehen, in unserem Fall nicht erforderlich, da sie ähnliche Ergebnisse

---

<sup>2</sup> Bei einer Variablen gab es zwischen den Forschern Abweichungen der Kodierungen für zwei Studien und bei einem potenziellen Moderator stimmte die Kodierung seiner Ausprägung für eine Studie nicht überein. Diese Divergenzen wurden dann diskutiert und einvernehmlich beseitigt.

erbringen wie bivariate Vergleiche von  $\bar{r}_k$ -Werten in gemäß den Ausprägungen einer Moderatorvariablen gebildeten Teilmengen von Studien.

#### 4. Ergebnisse der Metaanalyse

##### 4.1 *Stärke und studienübergreifende Heterogenität des Zusammenhangs zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit*

Die Gesamtergebnisse der Metaanalyse zum direkten Zusammenhang zwischen MiZu und KuZu sind Tabelle 1 zu entnehmen. Demnach beläuft sich der Durchschnitt der erfassten 42 Korrelationen  $\bar{r}_b$  auf 0,23. Nach Gewichtung der Koeffizienten mit der relativen Stichprobengröße erhöht sich dieser Zusammenhang  $\bar{r}_g$  auf 0,26. Korrigiert man zusätzlich die Korrelationen noch um Messfehler bei der Konstrukterfassung, dann ergibt sich ein  $\bar{r}_k$ -Wert von 0,32. Demnach vermag die MiZu in den ausgewerteten Untersuchungen (s. Anhang I) im Mittel nach Korrektur von Stichprobengrößen- und Messfehlern 10,6% der KuZu-Varianz zu erklären. Folgt man Cohen (1988, S. 80), so ist die Effektgröße der MiZu auf die KuZu als „medium“ zu klassifizieren. Das 95%-Konfidenzintervall für  $\bar{r}_g$  endet am unteren Rand bei 0,18 und damit weit oberhalb von Null. Insgesamt sprechen die Statistiken in Tabelle 1 demnach dafür, dass von einem positiven Zusammenhang zwischen MiZu und KuZu auszugehen ist. Sie bestätigen damit  $H_1$ .

**Tab. 1: Metaanalytische Gesamtergebnisse zum Zusammenhang von Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit**

Statistische Kenngröße										
$k^a$	$n^b$	$\bar{r}_b^c$	$\bar{r}_g^d$	$\bar{r}_k^e$	$s_r^{2f}$	$s_e^{2g}$	EV <sup>h</sup>	95%-Konfidenzintervall	95%-Glaubwürdigkeitsintervall	$\chi^2$ /Q-Wert <sup>i</sup>
42	52.966	0,23	0,26	0,32	0,0341	0,0011	0,0322	0,18;0,33	-0,04;0,68	2.077,53***

a)  $k$  = Anzahl der einbezogenen Studien/Korrelationen.

b)  $n$  = Zahl der befragten Mitarbeiter.

c)  $r_b$  = Mittlere beobachtete Korrelation.

d)  $r_g$  = Mittlere Korrelation bei Gewichtung der Korrelationen proportional zu ihrer Stichprobengröße.

e)  $r_k$  = Mittlere um Studienartefakte bereinigte Korrelation.

f)  $s_r^2$  = Varianz der von Studienartefakte (Stichproben- und Messfehler) bereinigten Korrelationen.

g)  $s_e^2$  = Stichprobenfehlerbedingte Varianz der  $r_k$ -Werte.

h) EV = Varianzanteil der korrigierten Korrelationen, der durch Stichprobengrößen- und Messfehler erklärbar ist.

i)  $\chi^2/Q$  = Test auf Homogenität der Studienergebnisse bzw. Vorliegen von Heterogenitätsvarianz mit 41 Freiheitsgraden.

\*\*\* $p \leq 0,001$ .

Der durch Stichprobengrößen- und Messfehler erklärte Varianzanteil EV von 3,2%, der deutlich unterhalb des Hunter und Schmidt (2004) Schwellenwertes von 75% liegt, und der statistisch auf dem 0,1%-Niveau signifikante  $\chi^2$ -Wert von 2.077,53 des Tests auf Vorliegen von Heterogenitätsvarianz deuten darauf hin, dass sich die Korrelationen zwischen den Studien stark unterscheiden. Das 95%-Glaubwürdigkeitsintervall schließt die Null ein und schwankt um 112,5% um den  $\bar{r}_k$ -Wert. Die Lage und Spannweite des Kreditabilitätsintervalls sprechen ebenfalls dafür, dass  $\bar{r}_k$  „is probably the mean of several subpopulations identified by the operation of moderators“ (Whitener, 1990,

S. 317). Damit sind weitere Analysen sinnvoll, die erkunden, inwiefern die in den weiteren Untersuchungshypothesen angesprochenen Drittvariablen Zusammenhänge zwischen MiZu und KuZu verstärken oder abschwächen.

#### ***4.2 Moderatoranalysen für den Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit***

Die Ergebnisse der für jeden der neun potenziellen Moderator vorgenommenen Auswertungen sind in Tabelle 2 zusammengefasst.

Der Geschäftstyp (beziehungs- versus transaktionsorientiert) erwies sich als ein auf dem 0,1%-Niveau signifikanter Moderator (s. Variable 1 in Tab. 2). Konsistent mit Hypothese H<sub>2</sub> war die um Stichprobengrößen- und Messfehler bereinigte mittlere MiZu–KuZu-Korrelation  $\bar{r}_k$  in Studien, welche diese Assoziation in transaktionsorientierten Geschäftstypen untersuchten, mit 0,39 um 77% höher als in Arbeiten, die Daten aus beziehungsorientierten Geschäftstypen nutzten. Brown und Lam (2008) beobachteten diesen deutlichen Moderatoreffekt des Geschäftstyps in ihrer Metaanalyse nicht.

Hingegen hatte die Ausrichtung der in einer Arbeit betrachteten Dienstleistung (personen- versus objektbezogen) in unserem Datensatz und abweichend von Brown und Lam (2008) keine signifikante Moderatorwirkung (s. Variable 2 in Tab. 2). Somit fand die Hypothese H<sub>3</sub> keine Unterstützung. Ebenso moderierte die Kundenkategorie (Geschäfts- versus Privatkunden) die MiZu–KuZu-Korrelation – wie in H<sub>4</sub> postuliert – nicht merklich (s. Variable 3 in Tab. 2). Dieses Ergebnis erhielten auch Brown und Lam (2008). Allerdings gingen in unsere Metaanalyse nur drei Studien von Geschäftskunden ein. Damit ist nicht auszuschließen, dass für die Kundenkategorie primär aufgrund der geringen Zahl von Geschäftskundenuntersuchungen kein deutlicher Moderatoreffekt identifiziert werden konnte (vgl. Carrillat, Jaramillo, & Mulki, 2009, S. 101).

Gemäß Hypothese H<sub>5</sub> erwarten wir keinen Korrelationsunterschied zwischen Längs- und Querschnittsstudien. Bei Hypothesen, die darauf abheben, dass zwei Korrelationskoeffizienten sich nicht signifikant unterscheiden, ist es erforderlich, die Wahrscheinlichkeit der fälschlichen Beibehaltung der Nullhypothese (also die Teststärke) zu bestimmen, die nach gängigen Konventionen unter 20% liegen sollte (vgl. Cashen & Geiger, 2004, S. 154-155). Unterstellt man einen „kleinen“ Unterschied zwischen der mittleren MiZu–KuZu-Korrelation in Längs- versus Querschnittsstudien von 0,10 und ein zweiseitiges  $\alpha$ -Signifikanzniveau von 5%, so beläuft sich bei unserer Überprüfung von H<sub>5</sub> die Teststärke, also die Wahrscheinlichkeit, eine falsche Nullhypothese beizubehalten, auf höchstens 10%. Bei dieser Teststärke ist eine Überprüfung der Angemessenheit einer Beibehaltung von H<sub>5</sub> (kein Korrelationsunterschied zwischen Längs- und Querschnittsstudien) problemlos vertretbar. Wie aus Tabelle 2 zu entnehmen ist (s. dort Variable 4), moderiert in unserer Analyse, abweichend von Brown und Lam (2008, S. 247) das zeitliche Untersuchungsdesign den MiZu–KuZu-Zusammenhang nicht merklich. Hypothese H<sub>5</sub> ist demnach mit unseren Daten vereinbar.

**Tab. 2: Analysen zur Identifikation von Moderatoren des Zusammenhangs von Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit**

Potenzieller Moderator	Statistische Kenngröße <sup>a)</sup>									
	k	n	$\bar{r}_g$	$\bar{r}_k$	$s_r^2$	$s_e^2$	95%-Konfidenzintervall	95%-Glaubwürdigkeitsintervall	$\chi^2$ -/Q-Wert	z-Wert
1. Geschäftstyp										
– Beziehungsorientiert	14	21.182	0,18	0,22	0,0066	0,0006	0,11;0,24	0,07;0,36	149,32***	3,61***
– Transaktionsorientiert	25	27.758	0,31	0,39	0,0737	0,0007	0,19;0,43	-0,14;0,91	2.503,89***	
2. Dienstleistungsausrichtung										
– Personbezogen	18	24.470	0,27	0,33	0,0336	0,0006	0,17;0,36	-0,03;0,68	956,58***	0,80
– Objektbezogen	21	24.470	0,24	0,30	0,0338	0,0008	0,15;0,33	-0,06;0,65	931,28***	
3. Kundenkategorie										
– Geschäftskunden	3	593	0,16	0,20	0,0035	0,0048	–	–	1,75	1,36
– Privatkunden	39	52.373	0,26	0,32	0,0343	0,0006	0,18;0,34	-0,04;0,68	2.066,32***	
4. Zeitliches Untersuchungsdesign <sup>b)</sup>										
– LSA	14	18.974	0,26	0,33	0,0561	0,0006	0,13;0,40	-0,13;0,79	1.224,38***	0,00
– QSA	28	33.992	0,26	0,32	0,0222	0,0007	0,18;0,33	0,03;0,60	868,01***	
5. Analyseebene <sup>b)</sup>										
– OE	26	43.860	0,27	0,34	0,0350	0,0005	0,19;0,36	-0,03;0,70	1.786,01***	1,75*
– MKD	16	9.106	0,19	0,24	0,0218	0,0016	0,08;0,29	-0,04;0,51	213,66***	
6. Zufriedenheitsoperationalisierung <sup>b)</sup>										
– UG	13	12.538	0,31	0,38	0,0712	0,0009	0,15;0,46	-0,14;0,90	1.092,62***	2,00*
– KG	27	36.528	0,23	0,29	0,0193	0,0007	0,16;0,30	0,02;0,55	785,94***	
7. Stichprobenstruktur										
– Ein Unternehmen	27	24.522	0,29	0,35	0,0528	0,0009	0,18;0,39	-0,09;0,80	1.543,45***	1,34
– Mehrere Unternehmen	15	28.444	0,24	0,29	0,0161	0,0005	0,16;0,31	0,04;0,55	515,64***	
8. Publikationsvariante <sup>b)</sup>										
– BV	33	39.208	0,27	0,32	0,0370	0,0007	0,18;0,35	-0,05;0,70	1.687,81***	0,83
– NB	9	13.758	0,24	0,31	0,0253	0,0007	0,13;0,36	0,00;0,61	391,93***	
9. Erhebungsmethode										
– Schriftlich	25	25.962	0,30	0,38	0,0455	0,0008	0,20;0,40	-0,04;0,79	1.426,48***	1,94*
– Mündlich	9	16.324	0,23	0,28	0,0063	0,0005	0,16;0,29	0,13;0,43	114,65***	

a) Zur Erläuterung der Abkürzungen s. Tab. 1.

b) LSA = Längsschnittanalyse. QSA = Querschnittanalyse. OE = Organisationseinheit. MKD = Mitarbeiter–Kunden-Dyade. UG = Unmittelbar globale Zufriedenheitsoperationalisierung. KG = Konstruiert globale Zufriedenheitsoperationalisierung. BV = Begutachtet veröffentlichte Studie. NB = Nicht begutachtet veröffentlichte Studie.

\* $p \leq 0,05$  \*\* $p \leq 0,01$  \*\*\* $p \leq 0,001$ .

Die Analyseebene einer Untersuchung (OE versus Mitarbeiter–Kunden-Dyade) wirkte sich im Einklang mit der aus der „organizational service climate“ Theorie ableitbaren Hypothese  $H_6$  sowie mit Beobachtungen von Brown und Lam (2008) signifikant auf die Höhe der MiZu–KuZu-Korrelation aus (s. Variable 5 in Tab. 2): In Arbeiten, die MiZu- und KuZu-Werte aggregiert für OE (z. B. Einzelhandelsfiliale) betrachteten, lag  $\bar{r}_g$  ( $\bar{r}_k$ ) mit 0,27 (0,34) auf dem 5%-Niveau signifikant höher als in Untersuchungen, die Zufriedenheitswerte auf der Ebene der einzelnen Mitarbeiter–Kunden-Dyade analysierten ( $\bar{r}_g = 0,19$  bzw.  $\bar{r}_k = 0,24$ ).

Von den drei auch von Brown und Lam (2008) geprüften Hypothesen zu Moderatoreffekten der Zufriedenheitsoperationalisierung ( $H_7$ ), der Stichprobenstruktur ( $H_8$ ) und der Publikationsvariante ( $H_9$ ), wurde die Hypothese  $H_7$  bestätigt, nicht aber die Hypothesen  $H_8$  und  $H_9$ . In Arbeiten, die Einstellungen von Mitarbeitern und Kunden unmittelbar mittels globaler Zufriedenheitsitems gemessen haben, waren, im Einklang mit  $H_7$  und Brown und Lam (2008), die MiZu–KuZu-Korrelationen höher als in Studien, die post hoc aus bereichsbezogenen Zufriedenheitsangaben ein Gesamtmaß der Zufriedenheit für Mitarbeiter oder Kunden konstruierten (s. Variable 6 in Tab. 2). Anders als bei Brown und Lam (2008) und abweichend von  $H_8$  waren in Untersuchungen, die sich auf ein Unternehmen beschränkten, die MiZu–KuZu-Korrelationen nicht signifikant höher als in Erhebungen, die Daten aus verschiedenen Unternehmen einbezogen (s. Variable 7 in Tab. 2). Ebenso war in unseren isolierten Moderatoranalysen im Widerspruch zu Brown und Lam (2008) und  $H_9$  kein „publication bias“ dahingehend zu identifizieren, dass in doppelt blind begutachteten wissenschaftlichen Zeitschriften veröffentlichte Arbeiten signifikant höhere Korrelationen auswiesen als Arbeiten, die über andere Wege publiziert wurden (s. Variable 8 in Tab. 2).

Schließlich zeichnete sich die von Brown und Lam (2008) nicht berücksichtigte Erhebungsmethode (schriftlich versus mündlich) durch einen merklichen moderierenden Effekt aus (s. Variable 9 in Tab. 2): In schriftlichen Befragungen wurden höhere MiZu–KuZu-Korrelationen festgestellt als in Untersuchungen, die Daten mittels mündlicher Interviews sammelten. Dieses Ergebnis stützt die sich insbesondere aus der Balancetheorie, aber z. T. auch aus dem Serviceklima-Konzept ergebende Hypothese  $H_{10}$ .

Alles in allem erwiesen sich der Geschäftstyp, die Analyseebene, die Art der Zufriedenheitsoperationalisierung und die Erhebungsmethode wie erwartet als signifikante Moderatoren der in 42 Studien berichteten MiZu–KuZu-Korrelationen. Hypothesenkonform hatte die Kundenkategorie keinen Moderatoreffekt. Vier Hypothesen zum Einfluss der Variablen Dienstleistungsausrichtung, zeitliches Untersuchungsdesign, Stichprobenstruktur und Publikationsvariante auf dem MiZu–KuZu-Zusammenhang wurden dagegen nicht bestätigt. Auch innerhalb der in Abhängigkeit von den Ausprägungen der neun potenziellen Moderatoren gebildeten Teilmengen von Studien blieb die Schwankung der Korrelationen hoch. Die verbleibende bedeutende Heterogenitätsvarianz in verschiedenen Teilmengen ist in Tabelle 2 daran zu erkennen, dass die  $\chi^2$ -/Q-Statistik in jeder Teilmenge von Studien mit einer Ausnahme (Geschäftskundenuntersuchungen, die nur dreimal vorgenommen wurden; s. Variable 3 in Tab. 2) statistische Signifikanz auf dem 0,1%-Niveau erreichte. Ebenso wurden durch Stichprobengrößen- und Messfehler in keinem Fall, wie gemäß der Hunter-Schmidt-Regel gefordert, mindestens 75% der Varianz der beobachteten Korrelationen erklärt. Schließlich waren die Kreditibilitätsintervalle in den Studienteilmengen der Tabelle 2 durchweg weit und umfassten in 11 von 17 Fällen die Null. Damit konnten hier zwar vier signifikante Moderatoren identifiziert werden. Aber gleichzeitig bleibt erheblicher



Raum für die weitere Suche nach zusätzlichen Einflussfaktoren der MiZu–KuZu-Korrelation.

## 5. Ergebnisdiskussion und Perspektiven

In der vorliegenden Arbeit wurden 42 Studien, die Korrelationen zwischen MiZu und KuZu ermittelt haben, metaanalytisch ausgewertet. Die um Stichprobengrößen- und Messfehler bereinigte mittlere MiZu–KuZu-Korrelation  $\bar{r}_k$  in diesen Studien beträgt 0,32. Dieser Wert liegt um 39% über der  $\bar{r}_k$  Statistik, die Brown und Lam (2008, 249) in ihrer Metaanalyse ausweisen. Die Zahl der in die eigenen Auswertungen einbezogenen Primärarbeiten bzw. MiZu–KuZu-Wertepaare liegt mit 42 bzw. 52.966 erheblich über der Zahl der von Brown und Lam (2008) erfassten Untersuchungen (22) bzw. Rohwertepaare (5.606). Zudem werden von Brown und Lam (2008) etliche Arbeiten berücksichtigt, die z. B. auf der Mitarbeiterseite Konstrukte wie das wahrgenommene „Organisationsklima“ und nicht MiZu i. e. S. erfassen und sich deshalb bei der Bestimmung der Höhe der „wahren“ MiZu–KuZu-Korrelation verfälschend auswirken könnten. Vor diesem Hintergrund überrascht es nicht, dass unsere wesentlich umfassendere Analyse darauf hindeutet, dass die Effektstärke der MiZu auf die KuZu in der Metaanalyse von Brown und Lam (2008) unterschätzt worden sein dürfte. Nach unseren Befunden erklärt die MiZu im Durchschnitt ca. 10,6% der KuZu-Varianz. Brown und Lam (2008, S. 251) argumentieren bereits für die von ihnen ermittelte Effektstärke von 5,3%, dass sie aus Sicht der Unternehmenspraxis als „substantively ... significant“ zu klassifizieren ist, weil KuZu eine von vielen Faktoren abhängige Größe darstellt. Für eine solche Größe ist nicht zu erwarten, dass eine Variable (wie die MiZu) allein einen sehr hohen Anteil ihrer Varianz erklären kann.

Allerdings variieren die in den Primärstudien berichteten MiZu–KuZu-Korrelationen enorm. Deshalb wurden in Anlehnung an Brown und Lam (2008) in der eigenen Arbeit Einflüsse von Drittvariablen auf die Höhe der in den Primärstudien berichteten MiZu–KuZu-Korrelationen untersucht. Die Moderatorhypothesen wurden jedoch nicht durchweg bestätigt. Lediglich der in einer Arbeit betrachtete Geschäftstyp erwies sich als auf dem 0,1%-Niveau signifikanter Moderator der MiZu–KuZu-Korrelation: Im Einklang mit der Theorie der emotionalen Ansteckung war der Zusammenhang für Geschäfte mit unverbundenen, anonymen Einzelinteraktionen zwischen Mitarbeitern und Kunden (z. B. Passagierflüge) erheblich höher als für Geschäfte, in denen Mitarbeiter wiederholt mit ihnen oft persönlich bekannten Kunden zusammentreffen (z. B. Friseur). Brown und Lam (2008, S. 252) erklären diesen Unterschied damit, dass in „relationship businesses“ die KuZu stärker durch mögliche deutliche Variationen in der Produkt-/Dienstleistungsqualität geprägt wird, während die von Mitarbeitern offenbarten Stimmungen in hinsichtlich der Qualität der Kernleistung weitgehend standardisierten „encounter businesses“ zu positiven oder negativen Kundenüberraschungen beitragen, die sich dann in entsprechenden Zufriedenheitsäusserungen niederschlagen.

Für die Managementpraxis gerade in „encounter businesses“ könnte aus dem eben umrissenen Moderatoreffekt abgeleitet werden, Mitarbeiter zu ermutigen, bewusst positive emotionale Signale an Kunden zu senden (vgl. entsprechend Tsai, 2001, S. 508). Diese Schlussfolgerung ist allerdings insoweit als „platt“ einzustufen, als dass

möglicherweise nur authentische Stimmungsäußerungen von Mitarbeitern auch positive Effekte auf die Zufriedenheit von Kunden haben (s. Pugh, 2001, S. 1025; Barger & Grandey, 2006, S. 1236; Hennig-Thurau et al., 2006, S. 68-70). Deshalb könnten Trainingsprogramme für Mitarbeiter mit Kundenkontakt darauf ausgerichtet werden, nur echte eigene positive Stimmungen Kunden gegenüber zu offenbaren und bei negativen Emotionen diese lediglich nicht für Kunden sichtbar werden zu lassen.

Der bei auf OE-Ebene durchgeführten Studien überdurchschnittlich positive Zusammenhang zwischen MiZu und KuZu impliziert, dass gerade Managementmaßnahmen, welche die Zufriedenheit sämtlicher Mitarbeiter mit Kundenkontakt beeinflussen, mittelbar auch die KuZu deutlich erhöhen oder verringern. Dementsprechend sollten in der Praxis bei Entscheidungen über Schritte, die zwar kurzfristige finanzielle Vorteile für ein Unternehmen, aber zugleich eine Verschlechterung der MiZu in einer OE erwarten lassen (Beispiel: Gehaltskürzungen beim Verkaufspersonal einer Warenhausfiliale), in einem systematischen Vergleichsprozess auch deren mittelbaren negativen Effekte auf die KuZu und mit KuZu-Verringerungen verbundene ökonomisch relevante Kundenverhaltensänderungen (z. B. Anbieterwechsel) reflektiert werden (vgl. Stock-Homburg, 2009, S. 1).

Aus Sicht der Forschung ist einzugestehen, dass die eigenen Analysen zu potenziellen Moderatoren der MiZu-KuZu-Korrelation keine differenzierten Hinweise zur empirischen Bewährung verschiedener theoretischer Überlegungen zur Erklärung von Zusammenhängen zwischen MiZu und KuZu erbracht haben. Dabei ist zu beachten, dass die meisten der hier entwickelten Moderatorhypothesen nur indirekte Tests einschlägiger Theorien darstellen. Diese Beschränkung resultiert daraus, dass in den Primärstudien selbst weitgehend atheoretisch für Gelegenheitsstichproben MiZu-KuZu-Korrelationen berechnet werden bzw. Untersuchungen zur stringenten empirischen Überprüfung der Balancetheorie, der „emotional contagion“ Perspektive und der „Serviceklima“ Argumentationslinie fehlen.

So wird in den empirischen Arbeiten nicht hinreichend berücksichtigt, dass die eben erwähnten drei Theorien abweichende Operationalisierungen für die Konstrukte der Zufriedenheit von Mitarbeitern und von Kunden nahe legen. In der Balancetheorie wird eine mehr rational angelegte, kognitive und nicht in kurzen Abständen oszillierende Bewertung der eigenen Arbeit (Mitarbeiter) und erhaltenen Leistungen (Kunde) betont. Barsade und Gibson (2007, S. 44) charakterisieren diese Art von Zufriedenheit als „trait“ oder „dispositional affect“. Die „emotional contagion“ Theorie hebt dagegen mehr auf Zufriedenheiten als „more short-lived feeling states (e. g., moods and emotions)“ (Barsade & Gibson, 2007, S. 44) bzw. „situational (or state, as opposed to trait) affect“ (Brown & Lam, 2008, S. 253) ab. Diese konzeptionellen Unterschiede haben zur Folge, dass zur Überprüfung der jeweiligen theoretischen Perspektive auch divergierende empirische Zufriedenheitsmaße zu betrachten sind (vgl. Barsade & Gibson, 2007, S. 52). Studien, die gezielt die Balancetheorie oder das Serviceklima-Konzept überprüfen wollen, sollten globale Maße der MiZu und KuZu verwenden, die sich auf längere Erfahrungssequenzen beziehen. Studien, die eine emotionale Ansteckung zwischen Mitarbeitern und Kunden unterstellen, sollten demgegenüber in Befragungen thematisieren, „how an employee actually feels while in the job“ (Barsade & Gibson, 2007, S. 43) bzw. welche Emotionen in welcher Stärke von

Kunden bei einem bestimmten Zusammentreffen mit einem Mitarbeiter empfunden werden. Dabei lassen sich akute Stimmungen von Mitarbeitern und Kunden auch durch strukturierte Beobachtungen von bestimmten Verhaltenskategorien (z. B. Lächeln, Blickkontakt, Stimmlage) weitgehend objektiv erfassen (s. als Beispiele Pugh, 2001; Barger & Grandey, 2006).

Weiter setzen sich die Primärstudien kaum mit Randbedingungen einer hohen bzw. niedrigen MiZu–KuZu-Korrelation auseinander. Eine Ausnahme ist hier Wangenheim, Evanschitzky und Wunderlich (2007), die zeigen, dass der MiZu–KuZu-Zusammenhang in einer Baumarktkette kaum in Abhängigkeit von der Kundenkontakthäufigkeit einer Mitarbeitergruppe variiert. Entsprechend sind weitere Forschungsbemühungen erforderlich, in denen aus den verschiedenen Theorien zur Erklärung von MiZu–KuZu-Korrelationen ableitbare Randbedingungen eines Zufriedenheitstransfers wie etwa die von Kunden wahrgenommene (1) Qualität der Hauptleistungen in einer Transaktion, (2) Echtheit oder (3) Erwartungskonformität zufriedenhheitsreflektierender Mitarbeiterverhaltensweisen systematisch analysiert werden. Außerdem erhellt die bisherige einschlägige empirische Forschung kaum, auf welchen Wegen Einstellungen zwischen Mitarbeitern und Kunden übertragen werden. Deshalb sind Mikrostudien wünschenswert, die detailliert untersuchen, inwiefern die MiZu mit bestimmten verbalen und non-verbalen Verhaltensmustern von Mitarbeitern (z. B. Freundlichkeit, Enthusiasmus, Hilfsbereitschaft) einhergehen, die ihrerseits das KuZu-Niveau beeinflussen. Schließlich wurde bislang nur selten analysiert, durch welche Mechanismen auf OE-Ebene insgesamt eine überdurchschnittliche MiZu und ein daraus resultierendes positives Serviceklima entsteht (vgl. dazu auch die Metaanalyse von Harter, Schmidt, & Hayes, 2002, in der MiZu-Assoziationen mit betriebswirtschaftlichen Leistungsindikatoren auf OE-Ebene betrachtet werden). Lediglich Netemeyer, Maxham und Lichtenstein (2010) befassen sich diesbezüglich mit Effekten der Zufriedenheit und Leistung des Leiters von OE auf die MiZu, die ihrerseits wiederum als eine KuZu-Determinante betrachtet wird. Hier bietet sich eine Verknüpfung von verhaltenswissenschaftlich ausgerichteten betriebswirtschaftlichen Führungs-, Personal- und Kundenforschungsperspektiven an.

Auch wenn man den Aussagegehalt von Metaanalysen nicht grundsätzlich (z. B. aufgrund der Auslassung von nicht publizierten Arbeiten oder der quantitativen Konsolidierung von kaum vergleichbaren Konstruktmessungen/-korrelationen) in Zweifel stellt, ist es mit dieser Methode nicht möglich, Schwächen zu beseitigen, die schon die Primärstudien selbst beinhalten. Zwei entsprechende Beschränkungen der ausgewerteten Arbeiten verdienen hier u. E. zusätzlich eine explizite Erwähnung.

Erstens unterstellen sie aufgrund von (vermeintlichen) Einflussungleichgewichten zwischen Mitarbeitern und Kunden in Transaktionen zugunsten von Mitarbeitern, dass sich MiZu primär auf KuZu auswirkt und nicht umgekehrt. Bemühungen zur Validierung dieser Prämisse, die auch den eigenen Ausführungen zugrunde gelegt wurde, werden nicht unternommen. Hier kann aber umgekehrt argumentiert werden, dass Kundenreaktionen für Mitarbeiter z. B. als Eingangsgröße in Beurteilungen ihrer Leistungen durch Vorgesetzte wichtig sind und deshalb kein klares Einflussungleichgewicht zugunsten von Mitarbeitern besteht. In einer derartigen Konstellation liegen Einstellungs- oder Emotionstransfers von Kunden zu Mitarbeitern nahe (vgl. auch

Ringlstetter, Kaiser, & Müller-Seitz, 2006; Wegge, Vogt, & Wecking, 2007). Um diese umgekehrte Kausalität zu beleuchten, sollte die zukünftige Forschung verstärkt durch Variation der zeitlichen Anordnung von MiZu- und KuZu-Messungen oder durch quasi-experimentelle Variation der Gestaltungsmacht von Mitarbeitern und Kunden in der Beziehung zwischen den beiden Parteien erkunden, inwiefern die bislang dominierende Interpretation von MiZu–KuZu-Korrelationen als primär von der KuZu zur MiZu verlaufende Wirkungskette gerechtfertigt ist.

Zweitens wird in den Primärstudien durch die Beschränkung der statistischen Auswertung auf Pearson-Korrelationen stets von linearen Zusammenhängen ausgegangen. Untersuchungen, die sich auf der Kundenseite mit Assoziationen zwischen der KuZu und der Zahlungsbereitschaft (s. etwa Gerpott, 2009) oder auf der Mitarbeiterseite mit Zusammenhängen zwischen MiZu und Mitarbeiterleistung (s. etwa Somers & Casal, 2009) befassen, liefern aber Indizien dafür, dass diese Prämisse nicht durchweg haltbar sein könnte. Aus der Kundenverhaltensforschung lassen sich sowohl Argumente für einen S-förmigen als auch einen sattelförmigen Zusammenhang zwischen dem Grad der MiZu und KuZu ableiten. Folglich sind zusätzliche Primärstudien wünschenswert, die auch statistische Techniken wie Kreuztabellierungen oder polynomielle Regressionen einsetzen, um zu erhellen, inwieweit der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit nicht linear verläuft.

## Literatur<sup>3</sup>

- Akdere, M. (2009). A multi-level examination of quality-focused human resource practices and firm performance: Evidence from the US healthcare industry. *International Journal of Human Resource Management*, 20, 1945-1964.
- Aksoy, L., Cooil, B., Groening, C., Keiningham, T. L., & Yalçin, A. (2008). The long-term stock market valuation of customer satisfaction. *Journal of Marketing*, 72(4), 105-122.
- Bagozzi, R. P. (1978). Salesforce performance and satisfaction as a function of individual difference, interpersonal, and situational factors. *Journal of Marketing Research*, 15, 517-531.
- Barger, P. B., & Grandey, A. A. (2006). Service with a smile and encounter satisfaction: Emotional contagion and appraisal mechanisms. *Academy of Management Journal*, 49, 1229-1238.
- Barsade, S. G., & Gibson, D. E. (2007). Why does affect matter in organizations? *Academy of Management Perspectives*, 21(2), 36-59.
- \* Bernhardt, K. L., Donthu, N., & Kennett, P. A. (2000). A longitudinal analysis of satisfaction and profitability. *Journal of Business Research*, 47, 161-171.
- Bettencourt, L. A., & Brown, S.W. (1997). Contact employees: Relationships among workplace fairness, job satisfaction and prosocial service behaviors. *Journal of Retailing*, 73, 39-61.
- Brötz, S. (2008). Ein Handlungskonzept zur Optimierung von Mitarbeiterzufriedenheit in Integrationsunternehmen. Diss. Universität Köln. URL: [http://kups.ub.uni-koeln.de/volltexte/2009/2591/pdf/Broetz+Dissertation\\_online\\_25.11.2008.pdf](http://kups.ub.uni-koeln.de/volltexte/2009/2591/pdf/Broetz+Dissertation_online_25.11.2008.pdf). Abruf am 05.07.2010.
- \* Brown, K. A., & Mitchell, T. R. (1993). Organizational obstacles: Links with financial performance, customer satisfaction, and job satisfaction in a service environment. *Human Relations*, 46, 725-757.
- \* Brown, S. P., & Chin, W.W. (2004). Satisfying and retaining customers through independent service representatives. *Decision Sciences*, 35, 527-550.
- Brown, S. P., & Lam, S. K. (2008). A meta-analysis of relationships linking employee satisfaction to customer responses. *Journal of Retailing*, 84, 243-255.

---

<sup>3</sup> Im Literaturverzeichnis sind die Publikationen, die auch in der Metaanalyse von Brown und Lam (2008) verarbeitet wurden, mit dem Symbol \* gekennzeichnet.

- Brown, S. P., & Peterson, R. A. (1993). Antecedents and consequences of salesperson job satisfaction: Meta-analysis and assessment of causal effects. *Journal of Marketing Research*, 30, 63-77.
- Bruggemann, A., Groskurth, P., & Ulich, E. (1975). *Arbeitszufriedenheit*. Bern.
- Büssing, A. (2004). Arbeitszufriedenheit. In Gaugler, E., Oechsler, W. A., & Weber, W. (Hg.), *Handwörterbuch des Personalwesens* (3. Aufl., S. 461-473). Stuttgart.
- Burke, R. J., Graham, J., & Smith, F. (2005). Effects of reengineering on the employee satisfaction-customer satisfaction relationship. *TQM Magazine*, 17, 358-363.
- Capella, M. E., & Andrew, J. D. (2004). The relationship between counselor job satisfaction and consumer satisfaction in vocational rehabilitation. *Rehabilitation Counseling Bulletin*, 47, 205-214.
- Carrillat, F. A., Jaramillo, F., & Mulki, J. P. (2009). Examining the impact of service quality: A meta-analysis of empirical evidence. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 17, 95-110.
- Carsten, J. M., & Spector, P. E. (1987). Unemployment, job satisfaction, and employee turnover: A meta-analytic test of the Muchinsky model. *Journal of Applied Psychology*, 72, 374-381.
- Cashen, L. H., & Geiger, S. W. (2004). Statistical power and the testing of null hypotheses: A review of contemporary management research and recommendations for future studies. *Organizational Research Methods*, 7, 151-167.
- Chan, K. W., Yim, C. K., & Lam, S. S. (2010). Is customer participation in value creation a double-edged sword? Evidence from professional financial services across cultures. *Journal of Marketing*, 74(3), 48-64.
- Chi, C. G., & Gursoy, D. (2009). Employee satisfaction, customer satisfaction, and financial performance: An empirical examination. *International Journal of Hospitality Management*, 28, 245-253.
- Christen, M., Iyer, G., & Soberman, D. (2006). Job satisfaction, job performance, and effort: A reexamination using agency theory. *Journal of Marketing*, 70(1), 137-150.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. 2nd ed., Hillsdale.
- Cozzani, C. A., & Oakley, J. L. (2005). Linking organizational characteristics to employee attitudes and behavior: A look at the downstream effects on market response & financial performance. *Forum for People Performance Management & Measurement*, o. Jg., 1-15.
- Czepiel, J. A., & Rosenberg, L. J. (1977). The study of consumer satisfaction: Addressing the „so what“ question. In Hunt, H. K. (Hg.), *Conceptualization and Measurement of Consumer Satisfaction and Dissatisfaction* (S. 92-119). Cambridge.
- Dormann, C., & Kaiser, D. M. (2002). Job conditions and customer satisfaction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11, 257-283.
- Gerpott, T. J. (2009). Einflüsse anbieterbezogener Einstellungen von Privatkunden auf deren Preisbereitschaft. *Die Betriebswirtschaft*, 69, 679-700.
- Gil, I., Berenguer, G., & Cervera, A. (2008). The roles of service encounters, service value, and job satisfaction in achieving customer satisfaction in business relationships. *Industrial Marketing Management*, 37, 921-939.
- Glass, G. V. (1976). Primary, secondary, and meta-analysis of research. *Educational Researcher*, 5(10), 3-8.
- Gmür, M., & Schwerdt, B. (2005). Der Beitrag des Personalmanagements zum Unternehmenserfolg. *Zeitschrift für Personalforschung*, 19, 221-251.
- Gouws, D. G., Habtezion, A. Y., Vermaak, F. N. S., & Wolmarans, H. P. (2006). The relationship between employee and customer satisfaction in the balanced scorecard. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 9, 285-298.
- Grund, M. A. (1998). *Interaktionsbeziehungen im Dienstleistungsmarketing: Zusammenhänge zwischen Zufriedenheit und Bindung von Kunden und Mitarbeitern*. Wiesbaden.
- Haferbeck, O. (2008). *Mitarbeiterzufriedenheit: Determinanten und Konsequenzen für ausgewählte ökonomische Erfolgsvariablen*. Diss. Universität St. Gallen.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 268-279.
- Hartline, M. D., & Ferrell, O. C. (1996). The management of customer-contact service employees: An empirical investigation. *Journal of Marketing*, 60(4), 52-70.
- Hatfield, E., Cacioppo, J. T., & Rapson, R. L. (1994). *Emotional Contagion*. Cambridge.
- Hedges, L. V., & Olkin, I. (1985). *Statistical Methods for Meta-Analysis*. Orlando.



- Heider, F. (1944). Social perception and phenomenal causality. *Psychological Review*, 51, 358-374.
- Heider, F. (1958). *The Psychology of Interpersonal Relations*. New York.
- Hennig-Thurau, T., Groth, M., Paul, M., & Gremler, D. D. (2006). Are all smiles created equal? How emotional contagion and emotional labor affect service relationships. *Journal of Marketing*, 70(3), 58-73.
- Hochschild, A. R. (1983). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. Berkeley.
- Hoffmann, K., & Koop, B. (2004). Die „Employee-Quality-Customer Chain“. *Mannheimer Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie*, 19(1), 3-8.
- Hofmann, D. A., & Mark, B. (2006). An investigation of the relationship between safety climate and medication errors as well as other nurse and patient outcomes. *Personnel Psychology*, 59, 847-869.
- Holtz, R. vom (1998). *Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenzufriedenheit*. München.
- \* Homburg, C., & Stock, R. (2001). Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit: Eine dyadische Analyse. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 71, 789-806.
- \* Homburg, C., & Stock, R. M. (2004). The link between salespeople's job satisfaction and customer satisfaction in a business-to-business context: A dyadic analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32, 144-158.
- \* Homburg, C., & Stock-Homburg, R. M. (2005). Exploring the conditions under which salesperson work satisfaction can lead to customer satisfaction. *Psychology and Marketing*, 22, 393-420.
- Homburg, C., & Stock-Homburg, R. M. (2008). *Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit*. Homburg, C. (Hg.). *Kundenzufriedenheit: Konzepte, Methoden, Erfahrungen* (7. Aufl., S. 17-51). Wiesbaden.
- Homburg, C., Wieseke, J., & Hoyer, W. D. (2009). Social identity and the service-profit chain. *Journal of Marketing*, 73(2), 38-54.
- Hunter, J. E., & Schmidt, F. L. (1990). *Methods of Metaanalysis*. Newbury Park.
- Hunter, J. E., & Schmidt, F. L. (2004). *Methods of Meta-Analysis*. (2nd ed.). Thousand Oaks.
- Hunter, J. E., Schmidt, F. L., & Jackson, G. B. (1982). *Meta-Analysis*. Beverly Hills.
- Hurley, R. F., & Estelami, H. (2007). An exploratory study of employee turnover indicators as predictors of customer satisfaction. *Journal of Services Marketing*, 21, 186-199.
- Iaffaldano, M. T., & Muchinsky, P. M. (1985). Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 97, 251-273.
- Jensen, O., & Mertesdorf, S. (2006). Einführung in die Meta-Analyse. *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 35, 657-663.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Thoresen, C. J., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127, 376-407.
- Kaiser, M.-O. (2007). Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit als Erfolgsfaktoren im Spannungsfeld zwischen Unternehmerfunktionen und Wettbewerbsfähigkeit. In Raich, M., Pechlaner, H., & Hinterhuber, H. H. (Hg.), *Entrepreneurial Leadership: Profilierung in Theorie und Praxis* (S. 231-254). Wiesbaden.
- Kelly, J. R., & Barsade, S. G. (2001). Mood and emotions in small groups and work teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 99-130.
- Koch, J. L., & Steers, R. M. (1978). Job attachment, satisfaction, and turnover among public sector employees. *Journal of Vocational Behavior*, 12, 119-128.
- Koop, B. (2004a). Commitment, Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenzufriedenheit. In Bungard, W., Koop, B., & Liebig, C. (Hg.), *Psychologie und Wirtschaft leben* (S. 307-312). München.
- Koop, B. (2004b). *Zufriedenheit und Bindung von Mitarbeitern und Kunden: Integrierte Analyse und Steuerung in Unternehmen*. Diss. Universität Mannheim.
- Koop, B., & Bungard, W. (2004). Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit im Krankenhaus. *Wirtschaftspsychologie aktuell*, o.J. (4), 27-30.
- Korunka, C., Scharitzer, D., & Sonnek, A. (2003). Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit in öffentlichen Organisationen: Eine Längsschnittstudie bei der Einführung von New Public Management. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 47, 208-221.
- \* Koschate, N. (2002). *Kundenzufriedenheit und Preisverhalten*. Wiesbaden.
- \* Koons, D.J. (2001). The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study. *Personnel Psychology*, 54, 101-114.

- Krause, A., & Dunckel, H. (2003). Arbeitsgestaltung und Kundenzufriedenheit: Auswirkungen der Einführung teilautonomer Gruppenarbeit auf die Kundenzufriedenheit unter Berücksichtigung von Mitarbeiterzufriedenheit und Arbeitsleistung. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 47, 182-193.
- Kubik, S. (2006). *Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenzufriedenheit in der Einrichtungsbranche*. Konstanz.
- Larrabee, J. H., Ostrow, C. L., Withrow, M. L., Janney, M. A., Hobbs, G. R., & Burant, C. (2004). Predictors of patient satisfaction with inpatient hospital nursing care. *Research in Nursing & Health*, 27, 254-268.
- Lee, T. H., Gerhart, B., Weller, I., & Trevor, C. O. (2008). Understanding voluntary turnover: Path-specific job satisfaction effects and the importance of unsolicited job offers. *Academy of Management Journal*, 51, 651-671.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 309-336.
- Lovelock, C. H. (1983). Classifying services to gain strategic marketing insights. *Journal of Marketing*, 47(3), 9-20.
- Loveman, G. W. (1998). Employee satisfaction, customer loyalty, and financial performance: An empirical examination of the service profit chain in retail banking. *Journal of Service Research*, 1, 18-31.
- Luo, X., & Homburg, C. (2008). Satisfaction, complaint, and the stock value gap. *Journal of Marketing*, 72(4), 29-43.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Ahearne, M. (1998). Some possible antecedents and consequences of in-role and extra-role salesperson performance. *Journal of Marketing*, 62(3), 87-98.
- Matiaske, W., & Mellowigt, T. (2001). Arbeitszufriedenheit: Quo vadis? *Die Betriebswirtschaft*, 61, 7-24.
- McNeese-Smith, D. K. (1999). The relationship between managerial motivation, leadership, nurse outcomes and patient satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 243-259.
- \* Meffert, H., & Bruhn, M. (2009). *Dienstleistungsmarketing* (6. Aufl.). Wiesbaden.
- \* Moshavi, D., & Terborg, J.R. (2002). The job satisfaction and performance of contingent and regular customer service representatives: A human capital perspective. *International Journal of Service Industry Management*, 13, 333-347.
- Mrayyan, M. T. (2006). Jordanian nurses' job satisfaction, patient' satisfaction and quality of nursing care. *International Nursing Review*, 53, 224-230.
- Nerdinger, F. W. (2009). Die Relevanz des Emotional-Contagion-Effekts in der Interaktion zwischen Mitarbeiter und Kunde. *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 38, 264-266.
- Netemeyer, R. G., Maxham, J. G., & Lichtenstein, D. R. (2010). Store manager performance and satisfaction: Effects on store employee performance and satisfaction, store customer satisfaction, and store customer spending growth. *Journal of Applied Psychology*, 95, 530-545.
- \* Netemeyer, R. G., Maxham, J. G., & Pullig, C. (2005). Conflicts in the work-family interface: Links to job stress, customer service employee performance, and customer purchase intent. *Journal of Marketing*, 69(2), 130-143.
- Neuberger, O. (1974). *Theorien der Arbeitszufriedenheit*. Stuttgart.
- Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the "why" of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel Psychology*, 61, 503-545.
- Oliver, R. L. (1997). *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*. Boston.
- Ostroff, C. (1992). The relationship between satisfaction, attitudes, and performance: An organizational level analysis. *Journal of Applied Psychology*, 77, 963-974.
- Ott, M., & Dijk, H. van (2005). Effects of HRM on client satisfaction in nursing and care for the elderly. *Employee Relations*, 27, 413-424.
- \* Payne, S. C., & Simsarian Webber, S. (2006). Effects of service provider attitudes and employment status on citizenship behaviors and customers' attitudes and loyalty behavior. *Journal of Applied Psychology*, 91, 365-378.
- Pugh, S. D. (2001). Service with a smile: Emotional contagion in the service encounter. *Academy of Management Journal*, 44, 1018-1027.
- Ringlstetter, M., Kaiser, S., & Müller-Seitz, G. (2006). Der Einfluss der Kundenzufriedenheit auf die Mitarbeiterzufriedenheit bei Professional Service Firms. *Zeitschrift für Management*, 1, 308-342.
- Rosenthal, R. (1978). Combining results of independent studies. *Psychological Bulletin*, 85, 185-193.

- Ryan, A. M., Schmit, M. J., & Johnson, R. (1996). Attitudes and effectiveness: Examining relations at an organizational level. *Personnel Psychology*, 49, 853-882.
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1977). Development of a general solution to the problem of validity generalization. *Journal of Applied Psychology*, 62, 529-540.
- Schmidt, F. L., Hunter, J. E., & Raju, N. S. (1988). Validity generalization and situational specificity: A second look at the 75% rule and Fisher's z transformation. *Journal of Applied Psychology*, 73, 665-672.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40, 437-453.
- Schneider, B., Parkington, J. J., & Buxton, V. M. (1980). Employee and customer perceptions of service in banks. *Administrative Science Quarterly*, 25, 252-267.
- Schulze, R. (2004). *Meta-Analysis: A Comparison of Approaches*. Cambridge.
- Schwetje, T. (1999). *Kundenzufriedenheit und Arbeitszufriedenheit bei Dienstleistungen: Operationalisierung und Erklärung der Beziehungen am Beispiel des Handels*. Wiesbaden.
- Sergeant, A., & Frenkel, S. (2000). When do customer contact employees satisfy customers? *Journal of Service Research*, 3, 18-34.
- Silvestro, R., & Cross, S. (2000). Applying the service profit chain in a retail environment: Challenging the "satisfaction mirror". *International Journal of Service Industry Management*, 11, 244-268.
- Six, B., & Kleinbeck, U. (1989). Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit. In Roth, E. (Hg.), *Organisationspsychologie* (S. 348-398). Göttingen.
- Somers, M. J., & Casal, J. C. (2009). Using artificial neural networks to model nonlinearity: The case of the job satisfaction-job performance relationship. *Organizational Research Methods*, 12, 403-417.
- Stock-Homburg, R. (2008). Kundenorientierte Mitarbeiter als Schlüssel zur Kundenzufriedenheit. In Homburg, C. (Hg.) *Kundenzufriedenheit* (7. Aufl., S. 285-310). Wiesbaden.
- \* Stock-Homburg, R. (2009). *Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit* (4. Aufl.). Wiesbaden.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46, 259-293.
- Trevor, C. O. (2001). Interactions among actual ease-of-movement determinants and job satisfaction in the prediction of voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44, 621-638.
- Tsai, W.-C. (2001). Determinants and consequences of employee displayed positive emotions. *Journal of Management*, 27, 497-512.
- Tuli, K. R., & Bharadwaj, S. G. (2009). Customer satisfaction and stock returns risk. *Journal of Marketing*, 73(6), 184-197.
- Tzeng, H.-M., & Ketefian, S. (2002). The relationship between nurses' job satisfaction and inpatient satisfaction: An exploratory study in a Taiwan teaching hospital. *Journal of Nursing Care Quality*, 16(2), 39-49.
- Tzeng, H.-M., Ketefian, S., & Redman, R. W. (2002). Relationship of nurses' assessment of organizational culture, job satisfaction, and patient satisfaction with nursing care. *International Journal of Nursing Studies*, 39, 79-84.
- Vandenbergh, C., De Keyser, V., Hansez, I., Grisard, A., Vlerick, P., Cornelis, I., D'hoore, W., & Stordeur, S. (2004). *Organizational Changes, Employee Stress, and Customer Satisfaction*. Gent.
- \* Wangenheim, F. von, Evanschitzky, H., & Wunderlich, M. (2007). Does the employee-customer satisfaction link hold for all employee groups? *Journal of Business Research*, 60, 690-697.
- Wegge, J., Vogt, J., & Wecking, C. (2007). Customer-induced stress in call centre work: A comparison of audio- and videoconference. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 693-712.
- Weisman, C. S., & Nathanson, C.A. (1985). Professional satisfaction and client outcomes: A comparative organizational analysis. *Medical Care*, 23, 1179-1192.
- Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12, 173-194.
- Whitener, E. M. (1990). Confusion of confidence intervals and credibility intervals in meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 75, 315-321.
- Wiendieck, G. (1994). *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Berlin.
- Winter, S. (2005). *Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenzufriedenheit: Eine mehrbenenanalytische Untersuchung der Zusammenhänge auf Basis multidimensionaler Zufriedenheitsmessung*. Diss. Universität Mannheim.
- Wunderlich, M. (2005). *Integriertes Zufriedenheitsmanagement in Franchisingnetzwerken*. Wiesbaden.

- Yee, R. W., Yeung, A. C., & Cheng, T.C. (2008). The impact of employee satisfaction on quality and profitability in high-contact service industries. *Journal of Operations Management*, 26, 651-668.
- Yi, Y. (1989). *A Critical Review of Consumer Satisfaction*. Working paper No. 604, University of Michigan, Ann Arbor.

## Anhang I: Profil der metaanalytisch ausgewerteten Studien geordnet nach Publikationsjahr

Autor/Jahr	GT <sup>a</sup>	DA <sup>a</sup>	KK <sup>a</sup>	ZU <sup>a</sup>	AE <sup>a</sup>	ZO <sup>a</sup>	SS <sup>a</sup>	PV <sup>a</sup>	EM <sup>a</sup>	n <sup>a</sup>	r <sub>b</sub> <sup>a</sup>	$\alpha$ (MiZu) <sup>a</sup>	$\alpha$ (KuZu) <sup>a</sup>
Weisman/Nathanson (1985)	T	P	PK	L	OE	KG	77	BV	M	344	0,24***	0,89	k.A.
Brown/Mitchell (1993)	B	O	PK	L	OE	KG	1	BV	k.A.	93	-0,11	k.A.	k.A.
Ryan/Schmit/Johnson (1996)	B	O	PK	L	OE	KG	1	BV	k.A.	5.317	0,10***	0,93	0,80
Bettencourt/Brown (1997)	B	O	PK	Q	OE	UG	1	BV	k.A.	232	-0,05	0,92	0,87
Loveman (1998)	B	O	PK	Q	OE	KG	1	BV	S	824	0,07	k.A.	k.A.
McNeese-Smith (1999)	T	P	PK	Q	OE	KG	1	BV	M	221	-0,08	0,90	0,95
Bernhardt/Donthu/Kennett (2000)	T	P	PK	L	OE	UG	1	BV	S	3.009	0,53***	k.A.	k.A.
Koys (2001) <sup>b</sup>	T	P	PK	L	OE	UG	1	BV	S	774	0,61***	0,86	0,86
Koys (2001)	T	P	PK	Q	OE	UG	1	BV	S	693	0,09*	0,86	0,86
Moshavi/Terborg (2002)	T	O	PK	L	MKD	KG	1	BV	M	117	0,29**	0,78	0,93
Tzeng/Ketefian (2002)	T	P	PK	Q	OE	KG	1	BV	M	91	0,65***	0,80	0,57
Tzeng/Ketefian/Redman (2002)	T	P	PK	L	OE	KG	1	BV	S	520	0,41***	0,80	0,87
Korunka/Scharitzer/Sonnek (2003)	T	O	PK	Q	MKD	KG	3	BV	M	1.073	0,32***	0,80	0,84
Krause/Dunckel (2003)	T	O	PK	L	OE	KG	1	BV	S	132	0,50***	0,89	0,80
Brown/Chin (2004)	B	O	GK	L	MKD	UG	1	BV	S	240	0,10	0,70	0,95
Capella/Andrew (2004)	B	P	PK	Q	MKD	KG	1	BV	S	62	0,13	0,89	0,92
Hoffmann/Koop (2004)	k.A.	k.A.	PK	L	OE	k.A.	1	BV	k.A.	3.018	0,41***	k.A.	k.A.
Koop (2004b) <sup>c</sup>	k.A.	k.A.	PK	L	OE	KG	2	NB	k.A.	549	0,20***	0,82	0,89
Koop (2004b)	k.A.	k.A.	PK	Q	OE	KG	2	NB	k.A.	459	0,02	0,79	0,89
Koop/Bungard (2004); Koop (2004a)	T	P	PK	Q	OE	UG	5	BV	S	1.764	0,04	k.A.	k.A.
Larrabee et al. (2004)	B	P	PK	Q	MKD	KG	1	BV	S	90	0,04	0,95	0,94
Vandenberghe et al. (2004)	B	P	PK	Q	OE	k.A.	45	NB	k.A.	882	0,21***	0,74	0,86
Burke/Graham/Smith (2005)	B	O	PK	Q	OE	KG	1	BV	k.A.	130	0,28**	k.A.	k.A.
Cozzani/Oakley (2005)	T	O	PK	Q	OE	KG	90	NB	S	5.568	0,36***	k.A.	k.A.
Netemeyer/Maxham/Pullig (2005) <sup>d</sup>	T	O	PK	Q	MKD	UG	1	BV	S	320	0,17**	0,82	0,88
Netemeyer/Maxham/Pullig (2005)	B	O	GK	Q	MKD	UG	1	BV	S	132	0,15	0,80	0,92
Ott/Dijk (2005)	B	P	PK	Q	OE	KG	154	BV	M	12.193	0,22***	0,88	k.A.
Winter (2005)	T	O	PK	Q	OE	KG	1	NB	M	1.806	0,26***	0,85	0,77
Wunderlich (2005) <sup>e</sup>	T	O	PK	L	MKD	KG	49	NB	S	1.009	-0,06*	0,85	0,77
Wunderlich (2005)	T	O	PK	Q	MKD	KG	49	NB	S	725	0,27***	k.A.	0,77
Gouws et al. (2006)	T	P	PK	Q	OE	KG	1	BV	S	50	0,82***	0,95	0,97
Hofmann/Mark (2006)	T	P	PK	L	OE	KG	42	BV	S	1.127	0,26***	0,74	0,94
Kubik (2006)	T	O	PK	Q	MKD	KG	1	NB	S	35	-0,15	0,74	0,91
Mrayyan (2006)	T	P	PK	Q	OE	KG	1	BV	S	120	0,29***	0,84	0,88



## Anhang I: Profil der metaanalytisch ausgewerteten Studien geordnet nach Publikationsjahr (*Fortsetzung*)

Autor/Jahr	GT <sup>a</sup>	DA <sup>a</sup>	KK <sup>a</sup>	ZU <sup>a</sup>	AE <sup>a</sup>	ZO <sup>a</sup>	SS <sup>a</sup>	PV <sup>a</sup>	EM <sup>a</sup>	n <sup>a</sup>	r <sub>b</sub> <sup>a</sup>	α (MiZu) <sup>a</sup>	α (KuZu) <sup>a</sup>
Payne/Simsarian Webber (2006)	B	P	PK	Q	MKD	UG	249	BV	S	249	0,14*	0,76	0,92
Wangenheim/Evan- schitzky/Wunderlich (2007)	T	O	PK	Q	MKD	KG	1	BV	S	1.501	0,33***	0,86	0,98
Haferbeck (2008)	T	O	PK	L	MKD	UG	1	NB	S	2.725	0,15***	k.A.	k.A.
Chi/Gursoy (2009)	T	P	PK	Q	OE	KG	250	BV	S	2.023	0,32***	k.A.	k.A.
Homburg/Wieseke/ Hoyer (2009)	B	P	PK	Q	MKD	UG	109	BV	M	258	0,06	0,82	0,86
Stock-Homburg (2009); Homburg/Stock (2005/ 2004/2001)	B	O	GK	Q	MKD	UG	k.A.	BV	M	221	0,22***	0,85	0,91
Chan/Yim/Lam (2010)	B	O	PK	Q	MKD	KG	1	BV	S	349	0,27***	0,90	0,92
Netemeyer/Maxham/ Lichtenstein (2010)	T	O	PK	Q	OE	UG	1	BV	S	1.921	0,55***	0,92	0,98

a) GT = Geschäftstyp. B = Beziehungsorientiert. T = Transaktionsorientiert. k.A. = Keine Angabe. DA = Dienstleistungsausrichtung. O = Objektbezogen. P = Personenbezogen. KK = Kundenkategorie. PK = Privatkunden. GK = Geschäftskunden. ZU = Zeitliches Untersuchungsdesign. L = Längsschnittanalyse. Q = Querschnittsanalyse. AE = Analyseebene. OE = Organisationseinheit. MKD = Mitarbeiter-Kunden-Dyade. ZO = Zufriedenheitsoperationalisierung. UG = Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit wurden jeweils als ein unmittelbar global operationalisiertes Konstrukt gemessen. KG = Mindestens bei einer Partei wurde das Zufriedenheitskonstrukt für verschiedene Bereiche erhoben, die erst dann zu einem konstruierten Maß zusammengefasst wurden. SS = Stichprobenstruktur (Anzahl der Unternehmen). PV = Publikationsvariante. BV = Begutachtet veröffentlicht. NB = Nicht begutachtet veröffentlicht. EM = Erhebungsmethode. S = Schriftlich. M = Mündlich. n = Stichprobenumfang. r<sub>b</sub> = Berichteter/beobachteter *Pearson*'scher Produkt-Moment-Korrelationskoeffizient. α (MiZu) = Berichtete *Cronbach* α Reliabilität des Konstruktes Mitarbeiterzufriedenheit. α (KuZu) = Berichtete *Cronbach* α Reliabilität des Konstruktes Kundenzufriedenheit.

b) Die Studie von Koys (2001) basiert auf zwei Befragungen, die getrennt längs- und querschnittlich ausgewertet werden.

c) Die Arbeit von Koop (2004b) beruht auf zwei in den Jahren 2001 und 2003 durchgeführten, voneinander unabhängigen Befragungen.

d) Die Studie von Netemeyer/Maxham/Pullig (2005) basiert auf zwei Erhebungen, die sich hinsichtlich der untersuchten Branche (Online-Handel vs. produzierendes Gewerbe) sowie der Kundengruppen (Privat- vs. Geschäftskunden) unterscheiden.

e) Die Analyse von Wunderlich (2005) umfasst zwei in den Jahren 2002 und 2003 durchgeführte, voneinander unabhängige Mitarbeiterbefragungen, die getrennt längs- bzw. querschnittlich ausgewertet werden.

\*p ≤ 0,05

\*\*p ≤ 0,01

\*\*\*p ≤ 0,001 (zweiseitig).

## Anhang II: Bivariate Korrelationen der potenziellen Moderatoren

Potenzielle Moderatoren	Korrelationen (34 ≤ n ≤ 42) <sup>a</sup>								
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
1. Geschäftstyp (Beziehungsorientiert = 1)	—	−12	39	−15	−14	18	04	21	−09
2. Dienstleistungsausrichtung (Personenbezogen = 1)	77	—	−25	−03	31	06	15	28	−10
3. Kundenkategorie (Geschäftskunden = 1)	01	94	—	00	−35	41	−01	15	−05
4. Zeitliches Untersuchungsdesign (Längsschnittanalyse = 1)	82	57	99	—	14	−03	−11	00	10
5. Analyseebene (Organisationseinheit = 1)	80	03	99	19	—	−20	−03	07	−03
6. Zufriedenheitsoperationalisierung (Unmittelbar global = 1)	14	36	00	57	89	—	−06	21	16
7. Stichprobenstruktur (Zahl der beteiligten Unternehmen)	40	18	28	75	57	64	—	−34	−25
8. Publikationsvariante (Begutachtet veröffentlicht = 1)	10	04	17	99	33	10	98	—	−10
9. Erhebungsmethode (Schriftlich = 1)	69	71	61	29	57	18	92	71	—

a) Werte oberhalb der Hauptdiagonale = *Phi*-Koeffizient  $\phi$ . Werte unterhalb der Hauptdiagonale = Statistisches Signifikanzniveau der Korrelationen zwischen den Moderatoren. Es werden nur die erste und zweite Nachkommastelle sowie gegebenenfalls ein negatives Vorzeichen ausgewiesen. Lesebeispiel: −17 = −0,17.