

## **Erkan Cetinkaya**

### Arbeitszufriedenheit, Commitment und Kundenzufriedenheit

#### 1 Einleitung

Angesichts der Verschärfung des Wettbewerbs durch den Wandel vom Verkäufermarkt zum Käufermarkt und globalisierte Märkte setzen Unternehmen zunehmend Konzepte ein, die auch nicht-finanzielle Kennzahlen in Betracht ziehen, wie die Arbeitszufriedenheit (AZ) oder die Kundenzufriedenheit (KZ), um einen dauerhaften wirtschaftlichen Erfolg zu ermöglichen. Insbesondere der zunehmende Anteil des Dienstleistungssektors rücken die AZ und die KZ in den Vordergrund unternehmerischen Handelns.

Es wird ein transitiver Zusammenhang zwischen AZ und KZ angenommen, wobei letzteres als erhöhte bzw. sich wiederholende Konsumbereitschaft reflektiert wird. Die Mitarbeiter des Unternehmens spielen hierbei eine besondere Rolle. Sie sind für die Leistungserstellung verantwortlich und die Repräsentanten des Unternehmens nach außen. Speziell in Mitarbeiter-Kunden-Kontakten erlangt die AZ eine hervorragende Stellung, da davon ausgegangen wird, dass die Zufriedenheit der Mitarbeiter ein kundenorientiertes Verhalten erzeugen kann und demzufolge sich in KZ manifestiert und dadurch einen wirtschaftlichen Erfolg ermöglicht. Zufriedene Kunden verhalten sich tendenziell loyaler gegenüber dem Anbieter und generieren eine höhere Profitabilität für das Unternehmen. Durch zufriedene Kunden wird eine Abwanderung reduziert und die Effizienz der Marketingaktivitäten erhöht. Es ist des Weiteren wirtschaftlich effizienter bereits bestehende Kunden zu halten, als eine Neukundengewinnung anzustreben.

Neben der Zufriedenheit der Mitarbeiter wird zunehmend ein neueres Konzept diskutiert, von dem ebenfalls ein positiver Einfluss auf das kundenorientierte Verhalten seitens der Mitarbeiter ausgegangen wird. Das Konzept des organisationalen Commitment. Die Bindung des Mitarbeiters an die Unternehmung unterstellt den gleichen Wirkungszusammenhang, wie zuvor bei der AZ erläutert, infolge dessen zum Erfolg des Unternehmens beiträgt.

Demzufolge stellt sich die Frage ob die Zufriedenheit und Bindung der Mitarbeiter wahrhaftig einen dermaßen signifikanten Einfluss auf die KZ ausstrahlen und dadurch als Komponenten für den wirtschaftlichen Erfolg herangezogen werden können. In Anbetracht der Kosten für die Generierung von AZ und Commitment muss es sich für das Unternehmen lohnen in die Maßnahmen zu investieren. Oder sind diese Maßnahmen als Sunk Costs für das Unternehmen zu sehen. Ziel dieser Arbeit ist es zu prüfen, ob die Zufriedenheit und Bindung der Mitarbeiter eine erhöhte KZ generiert und folglich ein unternehmerischer Nutzen determiniert werden kann.

In Kapitel 2 vorliegender Arbeit erfolgt eine Einführung in die Arbeitszufriedenheitsforschung, die die verschiedenen Ansätze darlegt, auf die Messung eingeht und die Wirkung von AZ wiedergibt. Daraufhin folgt in Kapitel 3 die Vorstellung des Konzeptes des organisationalen Commitments. Hierbei wird auf das Drei-Komponenten-Modell nach Meyer & Allen eingegangen. Schließlich wird in Kapitel 4 vorliegender Arbeit der Zusammenhang der AZ und des Commitments zu der KZ und den unternehmerischen Nutzen dargestellt.

In der Schlussbetrachtung in Kapitel 5 wird eine abschließende Zusammenfassung und Ergebnisdarstellung der Arbeit erfolgen.

## 1 Einführung in die Arbeitszufriedenheitsforschung

Die Arbeitszufriedenheit (AZ) bedient sich, sowohl im wissenschaftlichen als auch im praktischen Kontext eines großen Interesses und besitzt daher eine lange Forschungstradition.

Die Arbeitszufriedenheitsforschung hat ihren Ursprung in den 20-iger Jahren und lässt sich in vier Phasen mit unterschiedlichen Schwerpunkten voneinander abgrenzen (vgl. Ulich, 2001; Rosenstiel, 2003). Insbesondere im Bereich der Arbeits- und Organisationspsychologie-Forschung hat sich die AZ ein starkes Interesse auf sich gezogen (vgl. Stock, 2001, S.12). Die AZ hat ihre Anfänge in den USA Mitte der 30-iger Jahre, mit den als klassisch geltenden Studien, wie beispielsweise „Job-Satisfaction“ von Hoppock (1935) oder „Management and the Worker“ von Roethlisberger & Dickson (1939). Die sogenannten Hawthorne-Experimente (vgl. Roethlisberger & Dickson, 1939) stellten die Grundgedanken dar, welche nachfolgend zu der „Human- Relations- Bewegung“ führte (vgl. Steinmann & Schreyögg, 2000, S. 58), die ihren Höhepunkt in den 50-iger Jahren hatte. Im Zentrum der Experimente standen die Einstellungen in Bezug auf die Arbeit und Produktivität. Hierbei bildete sich der Kerngedanke, das „glückliche (zufriedene) Arbeiter gute Arbeiter sind“ (Steinmann & Schreyögg, 2000, S.58). Der dadurch entstandene Perspektivwechsel, Human- Ressource-Ansatz, im Umgang mit den Organisationsmitgliedern brachte der angewandten Zufriedenheitsforschung eine hervorgehobene Stellung in der damaligen organisationstheoretischen Literatur ein. Der Fokus richtet sich auf die AZ, die als Instrument zur Produktionssteigerung identifiziert worden ist (vgl. Kapitel 2.4). Im deutschsprachigen Raum kam der AZ erst Mitte der 70ziger Jahre eine größere Bedeutung zu (vgl. Bruggemann, Groskurth, Ulich, 1975). Fischer (1997) schätzt die Forschungsarbeiten in diesem Themengebiet auf über 8.000 ein. Des Weiteren ist zu bemerken, dass in früheren Publikationen der Begriff der „Arbeitszufriedenheit“ verwendet wurde (vgl. z.B. Neuberger, 1974a, 1974b; Groskurth 1974; von Rosenstiel, 1975; Bruggemann, Groskurth & Ulich, 1975; Neuberger & Allerbeck, 1978) und aktuelle Betrachtungen (vgl. vom Holtz, 1998; Grund, 1998; Meffert & Schwetje, 1998; Stock, 2001) dieses Themengebiets von „Mitarbeiterzufriedenheit“, vor allem in der Untersuchung von möglichen Zusammenhängen zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenzufriedenheit, sprechen. Von einem tatsächlichen Unterschied zwischen beiden Begriffen ist nicht auszugehen (vgl. Stock, 2001, S.11 ff.). Ein wesentliches Problem der hohen Anzahl erschienener Veröffentlichungen verbirgt sich in dem daraus recht divergent entstandenen Begriffsverständnis.