

Fachbereich Psychologie

Antezedenzen und Konsequenzen der Dienstleistungsqualität einer Hochschulverwaltung

Inaugural-Dissertation zur Erlangung des Doktorgrades der

Philosophischen Fakultät der

Westfälischen Wilhelms-Universität zu Münster (Westf.)

vorgelegt von

Frank Gehring

aus Bamberg

2010

Tag der mündlichen Prüfung: 14. Dezember 2010

Dekan: Prof. Dr. Christian Pietsch

Referent: Prof. Dr. Guido Hertel

Korreferent: Prof. Dr. Heinz Holling

Auftakt

*„Alles Wissen und alle Vermehrung unseres Wissens
endet nicht mit einem Schlusspunkt, sondern mit Fragezeichen.“*

Hermann Hesse (1877 – 1962)

Zur Entstehung und Fertigstellung dieser Arbeit hat eine Reihe von Personen direkt oder indirekt beigetragen. Mein besonderer Dank gilt Prof. Dr. Guido Hertel für seine hervorragende Betreuung dieser Arbeit und die wertvolle Unterstützung während der Promotionsphase. Ebenso danke ich Prof. Dr. Heinz Holling für die Begutachtung der Arbeit. Darüber hinaus danke ich Prof. Dr. Horst Pfrang für die Beratung bei der Planung und Umsetzung des Organisationsentwicklungsprojekts sowie PD Dr. Günther Gediga für die methodische Beratung und Unterstützung bei der Auswertung der Daten.

Meinen Kollegen Dr. Marion Wittchen und Dr. Joachim Schroer danke ich herzlich für viele hilfreiche Gespräche zu wissenschaftlichen Themen und technischen Problemstellungen. Ihnen und meinen Kollegen Dipl.-Psych. Cornelia Rauschenbach und Dipl.-Psych. Markus Thielgen danke ich außerdem für ihr ebenso hilfreiches und gründliches Korrekturlesen.

Mein Dank gilt außerdem den Studierenden, die als PraktikantInnen und/oder wissenschaftliche Hilfskräfte in verschiedenen Phasen des Organisationsentwicklungsprojekts und der Entstehung der Dissertation wertvolle Beiträge leisteten: Johannes Barthel, Andrea Beinicke, Anneke Dubbel, Dana Jäger, Jenni Lober, Nick Paschenda, Arne Schmid und Ludwig Voußem.

Der Erfolg des Projekts wäre schließlich nicht möglich gewesen, hätten nicht fast 3.000 Personen an den Interview- und Online-Befragungen teilgenommen. Ihnen allen gilt mein verbindlicher Dank!

Nicht zuletzt danke ich meiner Familie und meinen Freunden, insbesondere Matthias Berthel und Silvia Jones für die umfassende, auch moralische Unterstützung in den letzten Jahren.

Die vorliegende Dissertation wurde durch ein Promotionsstipendium der Universität Würzburg gefördert. Die Ergebnisse der Arbeit wurden auf der Tagung der DGPs-Fachgruppe Arbeits- und Organisationspsychologie im September 2007 in Trier, dem International Congress of Psychology im Juli 2008 in Berlin sowie auf der 1. Rostocker Dienstleistungstagung im September 2008 in Rostock präsentiert. Das im Rahmen des Promotionsvorhabens umgesetzte Organisationsentwicklungsprojekt wurde ferner im Rahmen von drei eingeladenen Vorträgen im Hochschul- und Verwaltungsbereich vorgestellt. Teile der Arbeit wurden in der Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie (Gehring & Hertel, in Druck) sowie in der Zeitschrift Führung und Organisation (Gehring & Hertel, 2009) veröffentlicht.

Für meine Eltern
Dorothea und Gerhard Gehring

Inhalt

Verzeichnisse	IX
Zusammenfassung.....	XIII
Summary.....	XIV
1. Einführung	1
2. Theoretischer Hintergrund.....	4
2.1 Die Hochschulverwaltung als Dienstleister.....	6
2.1.1 Zur Bedeutung der Dienstleistungsqualität im öffentlichen Sektor	7
2.1.2 Klassifikation der Dienstleistungen der Hochschulverwaltung	10
2.2 Konzeptualisierung der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität.....	14
2.2.1 Definition der Dienstleistungsqualität.....	14
2.2.2 Das Diskonfirmations-Paradigma	17
2.2.3 Zur Abgrenzung von Dienstleistungsqualität und Kundenzufriedenheit	21
2.3 Überlegungen zur Messung der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität	28
2.3.1 Existierende Ansätze der Qualitätsmessung	28
2.3.2 Entwicklung eines Messansatzes für die vorliegende Untersuchung.....	31
2.3.3 Relevante Qualitätsmerkmale aus Kundensicht	32
2.4 Antezedenzen der Dienstleistungsqualität auf der Seite der Dienstleister	39
2.4.1 Das Job-Characteristics-Modell	39
2.4.2 Zur Bedeutung von Arbeits- und Aufgabenmerkmalen im Dienstleistungsbereich.....	43
2.5 Linkage Research: Zusammenhänge zwischen Mitarbeiter- und Kundendaten	45
2.5.1 Dienstleisterzufriedenheit und wahrgenommene Dienstleistungsqualität.....	46
2.5.2 Dienstleistemotivation und wahrgenommene Dienstleistungsqualität	50
2.6 Konsequenzen der Dienstleistungsqualität auf Kundenseite	52
2.6.1 Affektives Commitment gegenüber der Universität.....	55
2.6.2 Freiwilliges Engagement für die Universität	56
2.7 Untersuchungsmodell und Hypothesen	59

3. Methodisches Vorgehen.....	63
3.1 Design der Untersuchung	63
3.2 Pilotstudie: Entwicklung eines Instruments zur Erfassung der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität	64
3.2.1 Interviews mit Personen aus der Verwaltung und den Kundengruppen	64
3.2.2 Datenerhebung und Stichprobe der Pilotstudie	65
3.2.3 Auswertung und Ergebnisse der Pilotstudie.....	67
3.2.4 Differenzierte Beurteilung einzelner Kundenangelegenheiten.....	72
3.3 Umsetzung der Hauptuntersuchung	73
3.3.1 Durchführung der Online-Befragung.....	73
3.3.2 Datenerhebung und Stichprobe.....	75
3.4 Messinstrumente der Hauptuntersuchung	77
3.4.1 Wahrnehmung der Arbeits- und Aufgabenmerkmale.....	78
3.4.2 Dienstleisterzufriedenheit	79
3.4.3 Dienstleistungsmotivation.....	80
3.4.4 Affektives Commitment	81
3.4.5 Organizational Citizenship Behavior (OCB).....	81
3.4.6 University Citizenship Behavior (UCB).....	82
3.4.7 Kontrollvariablen	83
4. Validierung des neuen Instruments.....	85
4.1 Zur Bedeutung der Erwartungskomponente für die Entstehung der Kundenzufriedenheit.....	85
4.1.1 Methodische Überlegungen zur Verwendung von Differenzmaßen	86
4.1.2 Implikationen für die vorliegende Untersuchung	91
4.2 Zur Dimensionalität der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität.....	92
4.2.1 Methodische Überlegungen zur Durchführung von Dimensionsanalysen	92
4.2.2 Ergebnis der Dimensionsanalysen	95

4.3	Zur Bedeutung dispositioneller und situativer Einflüsse bei der Messung der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität	98
4.3.1	Die Latent-State-Trait-Theorie	99
4.3.2	Ergebnis der Latent-State-Trait-Analyse	102
5.	Darstellung der Ergebnisse.....	104
5.1	Deskriptive Statistik, Interkorrelationen und interne Konsistenzen.....	104
5.1.1	Beurteilung der Kundenangelegenheiten	104
5.1.2	Dienstleistungsqualität und Kundenzufriedenheit	106
5.1.3	Maße auf Dienstleisterseite	107
5.1.4	Maße auf Kundenseite	109
5.2	Zum Einfluss von Arbeits- und Aufgabenmerkmalen auf die Zufriedenheit und die Motivation der Dienstleister (Hypothese 1).....	110
5.3	Zur Mediation der Zusammenhänge zwischen Dienstleister- und Kundenmaßen durch die wahrgenommene Dienstleistungsqualität (Hypothesen 2 a – 2 c).....	112
5.3.1	Datenstruktur und Aggregationsprinzip	112
5.3.2	Entwicklung einer Analysestrategie.....	113
5.3.3	Ergebnis des Resamplings.....	116
5.4	Zum Einfluss der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität auf das affektive Commitment und das OCB der Kunden	119
6.	Diskussion	122
6.1	Inhaltliche Diskussion	122
6.2	Grenzen der Untersuchung	125
6.3	Praktische Implikationen.....	126
6.4	Schlussbemerkung	130
	Literatur	132
	Anhang A: Ergänzende Materialien zur Pilotstudie.....	151
1	Interviewleitfaden für die Mitarbeiter der Hochschulverwaltung	151
2	Interviewleitfaden für die Kundengruppen	155
3	Qualitative Auswertung	159
4	Quantitative Auswertung	164

Anhang B: Ergänzende Materialien zur Hauptstudie.....	166
1 Verwaltungseinheiten und zugehörige Kundenangelegenheiten.....	166
2 Online-Befragung der Verwaltungsmitarbeiter	170
3 Online-Befragung der Kundengruppen.....	172
4 Beurteilerübereinstimmung in den 22 Verwaltungseinheiten.....	177
Anhang C: Ergänzende Materialien zur Validierung des neuen Instruments	178
1 Analyse mit Hilfe von Latent Congruence Modellen.....	178
2 Polynomiale Regressionsanalysen	183
3 Konfirmatorische Faktorenanalysen	185
4 Latent-State-Trait-Analyse	187

Verzeichnisse

Tabellenverzeichnis

Tabelle 2.1	
<i>Konzeptuelle Unterschiede zwischen Qualität und Zufriedenheit (nach Oliver, 1997).....</i>	23
Tabelle 3.1	
<i>Stichprobe der Pilotstudie (N = 141).....</i>	66
Tabelle 3.2	
<i>Deskriptive Statistiken, Interkorrelationen und interne Konsistenzen für Soll- und Ist-Leistung, Soll-Ist-Unterschiede und Kundenzufriedenheit in der Pilotstudie (N = 101).....</i>	70
Tabelle 3.3	
<i>Beschreibung der Stichprobe der Online-Befragung (N = 1.762).....</i>	77
Tabelle 3.4	
<i>Dimensionen und Beispielitems der revidierten Fassung des Job Diagnostic Survey (Kil et al., 2000).....</i>	79
Tabelle 3.5	
<i>Dimensionen und Beispielitems des UCB-Fragebogens (Kersting & Gehring, 2006).....</i>	83
Tabelle 4.1	
<i>Polynomiale Regressionsanalyse zur Beurteilung verschiedener Differenzmaße.....</i>	89
Tabelle 4.2	
<i>Ergebnis der konfirmatorischen Faktorenanalysen zur Überprüfung der Dimensionalität der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität (Ist-Leistung).....</i>	96
Tabelle 4.3	
<i>Konfirmatorische Beurteilung von Trait- und Singletrait-Multistate-Modell.....</i>	103
Tabelle 5.1	
<i>Kundenintensität der beurteilten Angelegenheiten.....</i>	105
Tabelle 5.2	
<i>Deskriptive Statistiken, Interkorrelationen und interne Konsistenzen für Soll-Leistung, Ist-Leistung und Soll-Ist-Unterschiede in der Online-Befragung (N = 1.641)</i>	107
Tabelle 5.3	
<i>Deskriptive Statistiken, Interkorrelationen und interne Konsistenzen der erhobenen Maße auf Dienstleisterseite (N = 121).....</i>	108

Tabelle 5.4

Deskriptive Statistiken, Interkorrelationen und interne Konsistenzen der erhobenen Maße auf Dienstleisterseite (N = 1.641)..... 109

Tabelle 5.5

Regression von Dienstleisterzufriedenheit und Dienstleistungsmotivation auf die wahrgenommenen Arbeits- und Aufgabenmerkmale (N = 121)..... 111

Tabelle 5.6

Ergebnis des Resamplings zur Analyse der Zusammenhänge zwischen Dienstleister- und Kundendaten unter simultaner Berücksichtigung aller Kundenbeurteilungen..... 118

Tabelle A.1.1

Fragen und Antwortformate des Interviewleitfadens für die Verwaltungsmitarbeiter..... 151

Tabelle A.2.1

Fragen und Antwortformate des Interviewleitfadens für die Kundengruppen..... 155

Tabelle A.3.1

Zuordnung der von den Teilnehmern genannten zu den vorab ermittelten Leistungsmerkmalen..... 159

Tabelle A.4.1

Explorative Faktorenanalyse über die Ist-Werte mit Angabe deskriptiver Statistiken und Trennschärfen der Items sowie interner Konsistenzen der Skalen (N = 101)..... 164

Tabelle A.4.2

Explorative Faktorenanalyse über die Soll-Ist-Unterschiede mit Angabe deskriptiver Statistiken und Trennschärfen der Items sowie interner Konsistenzen der Skalen (N = 101)..... 165

Tabelle B.1.1

Auflistung der Verwaltungseinheiten und der zugehörigen Kundenangelegenheiten..... 167

Tabelle B.2.1

Fragen und Antwortformate der Online-Befragung der Verwaltungsmitarbeiter..... 171

Tabelle B.3.1

Fragen und Antwortformate der Online-Befragung der Kundengruppen..... 173

Tabelle B.4.1

r_{wg} -Koeffizienten für die Dienstleisterzufriedenheit und die Dienstleistungsmotivation..... 177

Tabelle C.1.1

Ergebnis der Analyse auf der Basis von Latent Congruence Modellen zur Prüfung der Messäquivalenz von Soll- und Ist-Leistung..... 179

Tabelle C.2.1

Vollständige Darstellung der Ergebnisse der polynomialen Regressionsanalysen183

Tabelle C.3.1

Vollständige Darstellung der Ergebnisse der konfirmatorischen Faktorenanalysen 185

Tabelle C.4.1

Vollständige Darstellung der Ergebnisse der Latent-State-Trait-Analyse..... 187

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 2.1. Die Service-Profit Chain (nach Heskett et al., 2008)5

Abbildung 2.2. Einordnung der Hochschulverwaltung als Dienstleister 13

Abbildung 2.3. Komponenten und Wirkbeziehungen des Diskonfirmations-Paradigmas18

Abbildung 2.4. Das Job-Characteristics-Modell (JCM) nach Hackman und Oldham (1980) sowie Schmidt und Kleinbeck (1999)..... 42

Abbildung 2.5. Untersuchungsmodell..... 60

Abbildung 3.1. Organisationsentwicklungsprojekt in einer Hochschulverwaltung63

Abbildung 3.2. Grafische Veranschaulichung des Zusammenhangs zwischen der erfahrenen und der erwarteten Dienstleistungsqualität und der Kundenzufriedenheit für die Ist-Leistung als Einzelmaß, die algebraische und die quadrierte Differenz..... 68

Abbildung 4.1. Grafische Veranschaulichung des Zusammenhangs zwischen der erfahrenen und der erwarteten Dienstleistungsqualität und der Kundenzufriedenheit für die Ist-Leistung als Einzelmaß, die algebraische und die quadrierte Differenz..... 90

Abbildung 4.2. Konfirmatorische Faktorenanalyse zur Prüfung der Dimensionalität der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität 94

Abbildung 4.3. Singletrait-Multistate-Modell zur Bestimmung des situativen und des dispositionellen Einflusses auf die Messung der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität.....100

Abbildung 5.1. Veranschaulichung der Datenstruktur und des Aggregationsprinzips.....113

<i>Abbildung 5.2.</i> Ergebnis der Strukturgleichungsanalyse zur Prüfung direkter und indirekter Einflüsse der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität auf das affektive Commitment und das OCB der Beschäftigten (N = 386) und Studierenden (N = 1.255)	121
<i>Abbildung B.1.1.</i> Organigramm der Hochschulverwaltung.....	166
<i>Abbildung B.2.1.</i> Flussdiagramm der Online-Befragung der Verwaltungsmitarbeiter	170
<i>Abbildung B.3.1.</i> Flussdiagramm der Online-Befragung der Kundengruppen.....	172
<i>Abbildung C.1.1.</i> Latent Congruence Modell zur Prüfung der Messäquivalenz von Soll- und Ist-Leistung.....	178

Abkürzungsverzeichnis

ABB	Arbeitsbeschreibungsbogen
ADF	Asymptotically Distribution Free
AGFI	Adjusted Goodness-of-Fit-Index
CFI	Comparative Fit Index
ELSTER	Elektronische Steuererklärung
FIML	Full Information Maximum Likelihood
GFI	Goodness-of-Fit-Index
JCM	Job-Characteristics-Modell
JDS	Job Diagnostic Survey
LST	Latent State Trait
MAP	Minimum Average Partial
ML	Maximum Likelihood
NPM	New Public Management
OCB	Organizational Citizenship Behavior
PLS	Partial Least Squares
RMSEA	Root-Mean-Square-Error of Approximation
SRMR	Standardized-Root-Mean-Residual
TV-L	Tarifvertrag der Länder
UCB	University Citizenship Behavior
VIF	Variance-Inflation-Factor
VIST	Valence, Instrumentality, Self-Efficacy, Trust

Zusammenfassung

Öffentliche Verwaltungen werden zunehmend als Dienstleister angesehen, wodurch Kriterien der Dienstleistungsqualität und Kundenzufriedenheit auch in diesem Bereich immer stärker in den Fokus rücken. Die vorliegende Untersuchung ist Teil eines Organisationsentwicklungsprojekts in einer Universitätsverwaltung. Das Ziel der Untersuchung ist es, Zusammenhänge zwischen Merkmalen der Arbeitstätigkeit, subjektiven Erfahrungen von Verwaltungsmitarbeitern als Dienstleister, durch die Kunden wahrgenommener Dienstleistungsqualität und diesbezüglichen Konsequenzen für die Organisation zu belegen. Dieser vergleichsweise breite Fokus ermöglicht es, sowohl Anhaltspunkte für die Steuerung der Dienstleistungsqualität als auch Aufschluss über deren Auswirkungen auf Einstellungen und Verhalten der Kunden zu gewinnen. Die Daten ($N = 1.762$) wurden im Rahmen einer Online-Befragung der Verwaltungsmitarbeiter und ihrer hausinternen „Kunden“ (wissenschaftliche und nichtwissenschaftliche Mitarbeiter, Studierende) erhoben. Als Antezedenzen der Dienstleistungsqualität wurden subjektiv wahrgenommene Arbeits- und Aufgabenmerkmale sowie die Zufriedenheit und Motivation der Verwaltungsmitarbeiter erfasst. Als Konsequenzen wurden das affektive Commitment der Kunden gegenüber der Universität sowie freiwilliges Engagement der Kunden für die Universität (OCB) berücksichtigt. Die Daten wurden mit Hilfe von Regressions- und Strukturgleichungsanalysen sowie mit einem Resampling-Verfahren ausgewertet. Die Zufriedenheit und die Motivation der Verwaltungsmitarbeiter können signifikant durch wahrgenommene Aufgabenmerkmale vorhergesagt werden (Bedeutsamkeit, Geschlossenheit, Rückmeldung durch die Arbeit sowie durch Andere). Es ergeben sich zudem positive Zusammenhänge zwischen der Zufriedenheit und der Motivation der Verwaltungsmitarbeiter einerseits und der durch die Kunden eingeschätzten Dienstleistungsqualität andererseits. Die eingeschätzte Dienstleistungsqualität erweist sich schließlich als Prädiktor des affektiven Commitments und des OCB der Kunden. Insgesamt dokumentieren die Ergebnisse somit Zusammenhänge zwischen Arbeitsmerkmalen, dem subjektiven Erleben der Verwaltungsmitarbeiter als Dienstleister, durch die Kunden wahrgenommener Dienstleistungsqualität sowie diesbezüglichen Konsequenzen für die Organisation.

Summary

Public administrations are increasingly perceived as service providers. Thus, criteria such as service quality and customer satisfaction become important for the public sector. As part of an organizational development project in a university administration, administration employees and their internal customers (scientific and non-scientific staff, university students) participated in an online survey ($N = 1.762$). As potential antecedents of service quality, employees' perceptions of job characteristics as well as their job satisfaction and work motivation were measured. As potential consequences, customers' Organizational Citizenship Behavior (OCB) and affective commitment towards the university were assessed. Data were analyzed using linear regression and structural equation analysis and a resampling procedure. Job satisfaction and work motivation are significantly predicted by job characteristics (task significance, task identity, feedback by work as well as by colleagues). Moreover, results indicate positive relationships between work satisfaction and motivation on the one hand, and service quality assessed by customers on the other. Perceived service quality, in turn, predicts customers' affective commitment and OCB. Overall, this study reveals positive relations between job characteristics, service providers' subjective experiences, service quality perceived by customers, and corresponding consequences at the organizational level.

1. Einführung

Hintergrund und praktische Relevanz der Untersuchung

Öffentliche Verwaltungen sehen sich heute mehr denn je mit der Notwendigkeit konfrontiert, sich selbst als Dienstleister zu betrachten, die Qualität ihrer Leistungen zu sichern und sich dem Wettbewerb mit privaten und anderen öffentlichen Organisationen zu stellen. Das lange vorherrschende bürokratische Modell gerät dabei immer stärker an seine Grenzen. Alternativ dazu entsteht seit Ende der 1970er Jahre unter dem Schlagwort *New Public Management* eine Reform- und Praktikerbewegung, die neben dem Abbau von Hierarchien und der Einführung von Projektstrukturen sowie Wettbewerbselementen auch eine stärkere Dienstleistungsorientierung vertritt (vgl. Budäus, 1998). In diesem Veränderungsprozess bieten sich vielfältige Ansatzpunkte für eine arbeits- und organisationspsychologische Expertise.

Die vorliegende Untersuchung ist Teil eines umfangreicheren Organisationsentwicklungsprojekts in der Verwaltung einer deutschen Universität. Aufgrund vielfältiger Veränderungen im öffentlichen Sektor wie auch im Bildungssystem der Bundesrepublik Deutschland, so etwa infolge des Bologna-Prozesses oder der doppelten Abiturjahrgänge in einigen Bundesländern, wird es für Hochschulen immer wichtiger, Maßnahmen der Qualitätssicherung nicht auf Forschung und Lehre zu beschränken, sondern auf Verwaltungstätigkeiten auszuweiten (HRK, 2008). So fordern die Hochschulgesetze einiger Länder bereits explizit, Organisation und Tätigkeit der Verwaltung in regelmäßigen Abständen zu evaluieren (vgl. z. B. Bayerisches Hochschulgesetz, BayHSchG, Art. 10, Abs. 1 und 2).

Im Rahmen dieses Organisationsentwicklungsprojekts wurde die Hochschulverwaltung als „hausinterner Dienstleister“ (Oechsler, 1998) betrachtet. Sie unterstützt die Angehörigen der Universität, ihre „hausinternen Kunden“¹ mit einer Vielzahl von Leistungen und trägt so zu einem reibungslosen Wissenschafts- und Lehrbetrieb bei. Das Ziel des Projektes war es, die Dienstleistungsqualität der Verwaltung zu evaluieren und für die Arbeitsprozesse in der Verwaltung sowie für die Kommunikation und Koordination zwischen der Verwaltung und den verschiedenen anderen universitären Einrichtungen Optimierungsansätze zu erarbeiten und gemeinsam mit den Mitarbeitern umzusetzen.

¹ Personen- und Funktionsbezeichnungen gelten jeweils in weiblicher und männlicher Form.

Zielsetzung und wissenschaftliche Relevanz der durchgeführten Studien

Bei der Veränderung von Dienstleistungsorientierungen gewinnt insbesondere die Schnittstelle der Organisation zu ihrer Umwelt an Bedeutung. Diesem Umstand widmet sich seit einigen Jahren ein Forschungsfeld, das im angelsächsischen Sprachraum als *Linkage Research* bezeichnet wird (Nerdinger, 2003a) und Zusammenhänge zwischen Wahrnehmungen der Mitarbeiter einer Organisation und Wahrnehmungen ihrer Kunden thematisiert. Untersuchungen, die ein dyadisches Erhebungsdesign aufweisen, d. h. in denen sowohl Mitarbeiter als auch Kunden zu ihren Wahrnehmungen und damit einhergehenden Verhaltensabsichten befragt werden, sind jedoch selten (Wangenheim, Evanschitzky & Wunderlich, 2007). Empirische Studien wurden außerdem vorwiegend in einem privatwirtschaftlichen Kontext durchgeführt (eine Arbeit aus dem öffentlichen Bereich liefern z. B. Korunka, Scharnitzer & Sonnek, 2003) und konzentrierten sich mit wenigen Ausnahmen (z. B. Egold, van Dick & Zapf, 2009) entweder auf die Mitarbeiter- oder auf die Kundenseite, indem z. B. entweder die Antezedenzen der Dienstleistungsqualität auf der Seite der Dienstleister oder die Auswirkungen von Kundenzufriedenheit auf die Loyalität der Kunden untersucht wurden.

Mit der vorliegenden Untersuchung wird eine Integration von Mitarbeiter- und Kundenperspektiven angestrebt. Das Ziel ist es, Zusammenhänge zwischen (a) Merkmalen der Arbeitstätigkeit, (b) subjektiven Erfahrungen von Verwaltungsmitarbeitern als Dienstleister, (c) durch Kunden wahrgenommener Dienstleistungsqualität und (d) diesbezüglichen Konsequenzen für die Organisation zu belegen. Dieser vergleichsweise breite Fokus ermöglicht es, sowohl Anhaltspunkte für die Steuerung der Dienstleistungsqualität als auch Aufschluss über deren Auswirkungen auf Einstellungen und Verhalten der Kunden zu gewinnen. So kann diese Studie maßgeblich dazu beitragen, öffentliche Verwaltungen auf ihrem Weg zum Dienstleister zu unterstützen.

Aufbau der Arbeit

In Kapitel 2 erfolgt zunächst eine theoretische Fundierung. Die Hochschulverwaltung wird als Dienstleister charakterisiert. Daraufhin wird eine auf den Kontext der vorliegenden Untersuchung abgestimmte Konzeptualisierung der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität entwickelt, der sich Überlegungen zur Qualitätsmessung anschließen. Auf der Basis theoretischer Erklärungsansätze und empirischer Befunde zu den Antezedenzen und Konsequenzen der Dienstleistungsqualität sowie zu möglichen Zusammenhängen zwischen Dienstleister- und

Kundendaten werden Hypothesen entwickelt und in einem Untersuchungsmodell zusammengeführt.

In Kapitel 3 ist das methodische Vorgehen der Untersuchung dargestellt. Es erfolgt zunächst ein Überblick über das Untersuchungsdesign. Daraufhin wird eine Pilotstudie beschrieben, in deren Rahmen ein neues Instrument zur Erfassung der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität entwickelt wurde. Anschließend werden die Umsetzung und die Messinstrumente der Hauptstudie vorgestellt.

Das neu entwickelte Instrument wird einer umfassenden Validierung unterzogen (Kapitel 4). Es erfolgt eine empirische Prüfung der Konzeptualisierung der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität anhand des in der Literatur vorherrschenden Diskonfirmations-Paradigmas. Daraufhin wird die Dimensionalität der mit dem neuen Instrument erfassten wahrgenommenen Dienstleistungsqualität bestimmt. Darüber hinaus wird ermittelt, welche Bedeutung dispositionellen und situativen Einflüssen bei der Messung der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität zukommt.

In Kapitel 5 sind die Ergebnisse der Hauptstudie dargestellt. Es erfolgt zunächst ein Überblick über deskriptive Statistiken, Interkorrelationen und interne Konsistenzen der erhobenen Maße auf Dienstleister- und Kundenseite. Daraufhin werden die Hypothesen zu den Antezedenzen der Dienstleistungsqualität auf der Seite der Dienstleister, zu den Zusammenhängen zwischen Dienstleister- und Kundendaten sowie zu den Konsequenzen der Dienstleistungsqualität auf der Kundenseite geprüft.

Die Arbeit schließt mit einer Diskussion der Untersuchungsergebnisse (Kapitel 6). Auf der Basis einer Zusammenfassung der Ergebnisse werden Grenzen der Untersuchung aufgezeigt und Ansätze für zukünftige Forschungsarbeiten entwickelt. Abschließend werden praktische Implikationen für das Verwaltungs- und Hochschulmanagement sowie insbesondere für die Steuerung der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität abgeleitet.

2. Theoretischer Hintergrund

Dienstleistungen kommt in der modernen Arbeitswelt ein immer höherer Stellenwert zu. So stieg der Anteil des sog. *tertiären* oder *Dienstleistungssektors*² am Bruttoinlandsprodukt der Bundesrepublik Deutschland zwischen 1970 und 1997 von 45% auf 66% (Bruhn, 2000). Im Jahre 2000 waren hierzulande etwa 65% der Arbeitnehmer im tertiären Sektor beschäftigt, so etwa in Handel, Verkehr oder Kreditinstituten, in den USA waren es weit über 70% (Meffert & Bruhn, 2003). Dieser Strukturwandel hält auch heute weiter an.

Im Dienstleistungssektor ist die Qualität der angebotenen Leistungen von besonderer Bedeutung für den Unternehmenserfolg (Nerdinger, 2007). Erleben Kunden eine hohe Dienstleistungsqualität, reduziert dies die Austauschbarkeit des Angebots (Homburg, Giering & Hentschel, 1999) und zeigt positive Effekte auf die Zufriedenheit und die Loyalität von Kunden (Wiederkauf- und Weiterempfehlungsverhalten, Zusatzkäufe) sowie auf ihr Beschwerde- und Preisverhalten (Zeithaml, 2000). Die durch Kunden wahrgenommene Dienstleistungsqualität stellt damit eine zentrale Erfolgsgröße für die langfristige Sicherung des Unternehmenserfolges dar.

Es nimmt daher nicht wunder, dass Dienstleistungsqualität und verwandte Themen wie Kundenorientierung und Kundenzufriedenheit in den letzten Jahrzehnten sowohl in der Forschung als auch in der Praxis „explosionsartig an Bedeutung gewonnen haben“ (Dormann & Zapf, 2007; S. 751). Konzepte wie das *Total Quality Management* oder das *Modell der European Foundation for Quality Management* haben zu einer Institutionalisierung des Qualitätsmanagements beigetragen und sind heute in vielen Dienstleistungsorganisationen die Grundlage einer systematischen Qualitätssicherung. Zu den Leitprinzipien der meisten dieser Konzepte gehören Kundenorientierung, Prozessorientierung und Ganzheitlichkeit (Bruhn, 2000). Qualität muss neben technischen Erfordernissen auch Kundenanforderungen genügen. Sie bezieht sich nicht nur auf die Ergebnisse, sondern auch auf die Prozesse der Leistungserstellung. Alle an diesen Prozessen beteiligten Dienstleister, Zulieferer, Kunden etc. müssen in das Qualitätsmanagement einbezogen werden (Bruhn, 2000).

² Der tertiäre bzw. Dienstleistungssektor umfasst nach Danielli, Backhaus und Laube (2002) alle Dienstleistungen, die in eigenständigen Unternehmungen oder durch den Staat sowie in anderen öffentlichen Einrichtungen erbracht werden.

Ein Konzept, das sowohl einen strategischen Ansatz für das Qualitätsmanagement als auch eine theoretische Grundlage für wissenschaftliche Arbeiten darstellt, ist die Service-Profit Chain von Heskett, Jones, Loveman, Sasser & Schlesinger (2008, s. Abb. 2.1). Ausgangspunkt dieses Modells ist auf der Seite der Dienstleister die interne Dienstleistungsqualität, unter der neben der Arbeits- und Aufgabengestaltung auch entsprechende Maßnahmen der Personalauswahl und -entwicklung sowie soziale und technische Unterstützung verstanden werden. Die interne Dienstleistungsqualität sollte sich positiv auf die Zufriedenheit, die Bindung und die Leistung der Dienstleister auswirken. Diese Größen wiederum sollten positive Zusammenhänge mit der durch die Kunden wahrgenommenen Dienstleistungsqualität und der Kundenzufriedenheit aufweisen. Die Kundenzufriedenheit wird schließlich als wichtige Einflussgröße der Kundenbindung und damit des Unternehmenserfolgs angesehen.

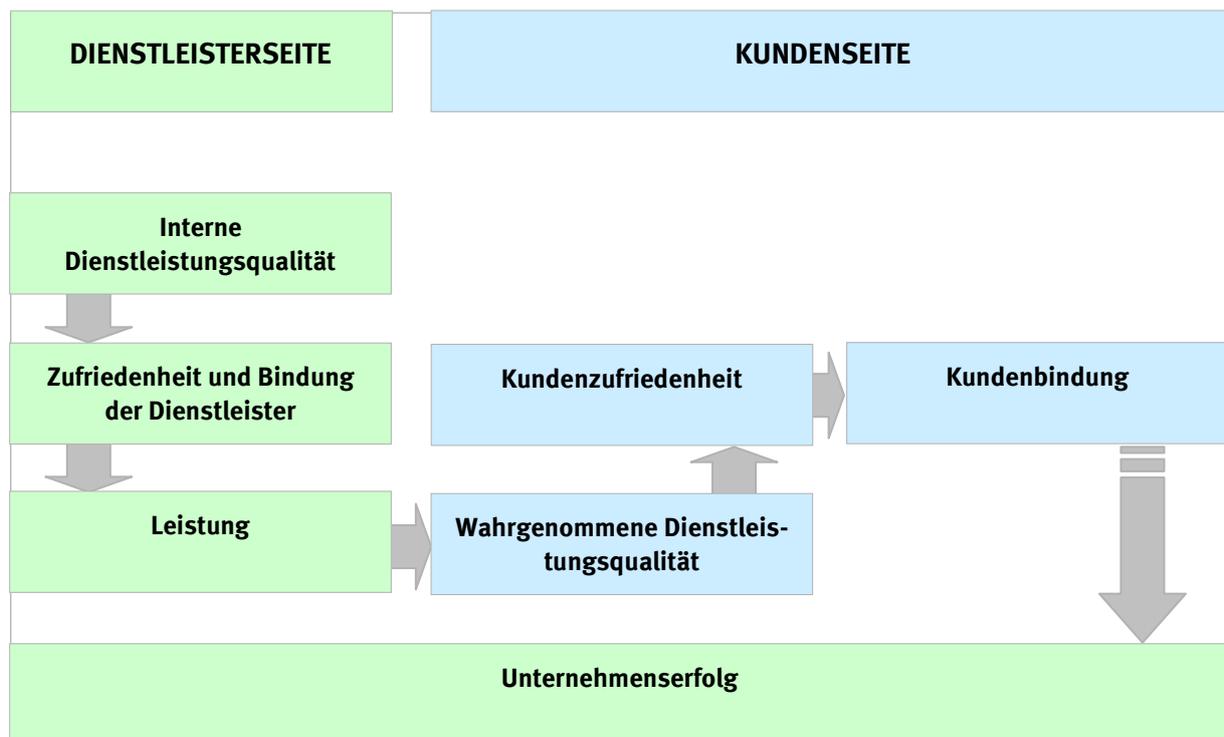


Abbildung 2.1. Die Service-Profit Chain (nach Heskett et al., 2008)

In der Praxis des Qualitätsmanagements ist eine ganzheitliche Betrachtung im Sinne der Service-Profit Chain (Heskett et al., 2008) notwendig und durchaus üblich (Bruhn, 2000). In wissenschaftlichen Arbeiten zu Dienstleistungsqualität und Kundenzufriedenheit werden hingegen häufig bestimmte Ausschnitte der von Heskett et al. (2008) vorgeschlagenen Wirkungskette herausgegriffen und z. B. die Antezedenzen der Dienstleistungsqualität auf der

Seite der Dienstleister, Zusammenhänge zwischen Dienstleister- und Kundendaten oder auf Kundenseite mögliche Konsequenzen wie z. B. die Loyalität der Kunden thematisiert.

In der vorliegenden Untersuchung wird der breite Fokus der Service-Profit Chain (Heskett et al., 2008) beibehalten. Die Integration von Dienstleister- und Kundenperspektiven ermöglicht es, sowohl Anhaltspunkte für die Steuerung der Dienstleistungsqualität auf der Seite der Dienstleister als auch Aufschluss über deren Auswirkungen auf Einstellungen und Verhalten der Kunden zu gewinnen. Da die vorliegende Untersuchung im Rahmen eines Organisationsentwicklungsprojekts in einer Hochschule, bisherige Untersuchungen jedoch vorwiegend in einem privatwirtschaftlichen Kontext durchgeführt wurden, erfolgt zunächst eine Charakterisierung der Hochschulverwaltung als Dienstleister (Kap. 2.1), der sich Überlegungen zur Konzeptualisierung und Messung der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität anschließen (Kap. 2.2 und 2.3). In den Kapiteln 2.4 – 2.6 sind theoretische Überlegungen und empirische Befunde zu den Antezedenzen der Dienstleistungsqualität auf der Seite der Dienstleister (Kap. 2.4), zu den Zusammenhängen zwischen Dienstleister- und Kundendaten (Kap. 2.5) und zu den Konsequenzen der Dienstleistungsqualität auf Kundenseite (Kap. 2.6) dargestellt. Aus den vorangegangenen theoretischen und empirischen Überlegungen werden schließlich Hypothesen entwickelt und in einem Untersuchungsmodell zusammengeführt (Kap. 2.7).

2.1 Die Hochschulverwaltung als Dienstleister

Im folgenden Abschnitt erfolgt eine Charakterisierung der Hochschulverwaltung als Dienstleister. Es wird zunächst erörtert, welche Bedeutung der Dienstleistungsqualität im öffentlichen Sektor³ zukommt (Kap. 2.1.1). Im Anschluss an diese generellen Überlegungen wird herausgestellt, wo die Dienstleistungen der Verwaltung in dem breiten Spektrum anderer Dienstleistungen eingeordnet werden können (Kap. 2.1.2).

³ Der öffentliche Sektor umfasst in der Bundesrepublik Deutschland die Gebietskörperschaften (Bund, Länder, Gemeindeverbände und Kommunen) sowie weitere öffentlich-rechtliche Körperschaften, Anstalten und Stiftungen des Bundes, der Länder und der Kommunen, so z. B. Hochschulen, die Deutsche Rentenversicherung Bund, Bundesanstalten, Landesbanken, Krankenkassen u.v.m.

2.1.1 Zur Bedeutung der Dienstleistungsqualität im öffentlichen Sektor

„[...] within any government bureau, or within any department of a university are countless acts of cooperation without which the system would break down. We take these everyday acts for granted, and few of them are included in the formal role prescription for any job.”

(Katz & Kahn, 1966, S. 339)

In ihrem bekannt gewordenen Werk *The Social Psychology of Organizations* erkannten Daniel Katz und Robert Kahn bereits 1966 die Bedeutung eigenverantwortlichen, über formale Zuständigkeiten hinausgehenden Handelns von Organisationsmitgliedern nicht nur für privatwirtschaftliche, sondern auch für öffentliche Organisationen. Öffentliche Verwaltungen⁴ sind jedoch von alters her durch das Bürokratie-Modell von Max Weber (1922) geprägt, ihre Mitarbeiter Staatsdiener, deren Handeln weniger durch Eigenverantwortung als vielmehr durch Gehorsam, Pflichterfüllung und Regelbefolgung gekennzeichnet ist (Oechsler, 1998).

Bürokratische Strukturen haben sich unter den wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Bedingungen der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts bewährt, werden den wachsenden Anforderungen einer sich dynamisch verändernden Umwelt heute jedoch nicht mehr gerecht (Nerdinger, 2003b). Im Zuge des erwähnten Strukturwandels von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft, aber auch angesichts zunehmend prekärer Haushaltslagen haben sich bürokratische Prinzipien wie Sachlichkeit, Unpersönlichkeit und Aktenmäßigkeit sowie formalrechtlich geregelte Kompetenzen und Amtshierarchie als ineffizient erwiesen und werden als nicht mehr zeitgemäß angesehen. Dieser Paradigmenwechsel ist wesentlich durch die Reform- und Praktikerbewegung des *New Public Management* (NPM) gekennzeichnet (Budäus, 1998), die bereits Ende der 1970er Jahre entstand, als sich der öffentliche Sektor vieler OECD-Staaten in einer Finanzkrise befand.

Die NPM-Bewegung stellt im Wesentlichen eine Übertragung privatwirtschaftlicher Managementprinzipien auf den öffentlichen Sektor dar (Budäus, 1998). Sie steht für die Abkehr von der häufigen Monopolstellung öffentlicher Organisationen durch die Einführung von Wettbewerbselementen wie z. B. Benchmarkings.

⁴ Der öffentlichen Verwaltung werden Einrichtungen zugeordnet, die von öffentlich-rechtlichen Körperschaften, Anstalten und Stiftungen getragen werden und mit öffentlichen Aufgaben betraut sind.

Weitere Schlüsselthemen stehen in Zusammenhang mit den Charakteristika bürokratischer Organisationen. So sollen strenge Hierarchien und Arbeitsteilung durch eine flachere Organisationsstruktur ersetzt und Teamarbeit eingeführt werden. Die herkömmliche Personalverwaltung wird durch Elemente des Human Resource Management ergänzt und Regeln und Dienstwege durch Zielvereinbarungen, in denen Leistungen nach Zeit, Aufwand und Kosten definiert werden. An die Stelle der bloßen Verwaltung tritt damit insgesamt eine stärkere Steuerung interner Prozesse und angebotener Dienstleistungen (Black, Briggs & Keogh, 2001),

Bezeichnungen wie *öffentlicher Dienst*, *Dienstleistungsverwaltung* oder *Gewerkschaft öffentlicher Dienst und Dienstleistungen* machen deutlich, dass viele öffentliche Organisationen und insbesondere Verwaltungen sich zugleich als Dienstleistungsorganisationen verstehen, so z. B. die Stadtverwaltung oder das Finanzamt. Dabei stehen sie in der öffentlichen Wahrnehmung mittlerweile weniger im Dienste des Staates als vielmehr im Dienste des Bürgers bzw. Kunden, der längst nicht mehr nur als Antragsteller angesehen wird und sich selbst auch nicht mehr so versteht. Mit dem generellen Trend zur Dienstleistungsgesellschaft sind die Ansprüche der Bürger an öffentliche Verwaltungen gestiegen (Klausegger & Scharitzer, 2000). Zu den Kernelementen des New Public Management gehört deshalb auch eine stärkere Kunden- bzw. Dienstleistungsorientierung.

Viele öffentliche Verwaltungen wirken dem Image des „Amtsschimmels“ gezielt entgegen, indem sie z. B. Tage der offenen Tür, Aktionstage zu bestimmten Themen (z. B. ELSTER⁵) oder Vorträge für besondere Interessengruppen (z. B. Existenzgründer) veranstalten. Bürger- bzw. Kundenbefragungen sind häufig die Grundlage einer umfassenden Erfassung und gezielten Optimierung der Dienstleistungsqualität. Die Dienstleistungsverwaltung soll sich im Gegensatz zur klassischen Antragsverwaltung insbesondere durch verkürzte Wartezeiten, vergrößerte Problemlösekapazitäten der einzelnen Dienstleister im Kundenkontakt und einer stärker auf individuelle Wünsche und Bedürfnisse der Kunden abgestimmten Leistungserbringung auszeichnen (Boyne, 2002).

Die Ausführungen verdeutlichen, dass Dienstleistungsqualität und Kundenzufriedenheit auch im öffentlichen Bereich ein hoher Stellenwert zukommt. Viele öffentliche Organisationen bzw. Verwaltungen sind zugleich Dienstleistungsorganisationen. Die Anforderungen

⁵ Die elektronische Steuererklärung ELSTER ist ein Projekt der deutschen Steuerverwaltungen aller Länder und des Bundes zur Abwicklung der Steuererklärungen und Steueranmeldungen über das Internet

und Ansprüche von Bürgern und Kunden sind in den letzten Jahrzehnten jedoch gestiegen. Öffentliche Dienstleister werden zunehmend an den Standards privatwirtschaftlicher Dienstleister gemessen (Klausegger & Scharnitzer, 2000). Die Schaffung einer Dienstleistungsorientierung ist für öffentliche Organisationen zudem nicht nur Imagearbeit, sondern stellt angesichts immer knapperer finanzieller Ressourcen und des daraus resultierenden Legitimationsdrucks eine Notwendigkeit dar.

Hochschulen und ihre Verwaltungen erfahren dabei zweifachen Veränderungsdruck. Neben den beschriebenen Veränderungen im öffentlichen Sektor kommt es seit einigen Jahren zu tiefgreifenden Veränderungen im Bildungssystem der Bundesrepublik Deutschland. Im Zuge des sogenannten *Bologna-Prozesses* wird ein einheitlicher europäischer Hochschulraum geschaffen. Im Rahmen dieses Prozesses werden in nahezu allen Studiengängen Leistungspunktesysteme und das zweistufige System der Bachelor- und Masterabschlüsse eingeführt. Hinzu kommt die Umstellung auf das *achtjährige Gymnasium*, die in der Übergangszeit zu doppelten Abiturjahrgängen und somit deutlich erhöhten Studienanfängerzahlen führen wird. Zu verzeichnen ist schließlich ein „Substanzverzehr“ (Oechsler & Rigbers; 2003, S. 154), da den seit Jahrzehnten ansteigenden Studienanfängerquoten (von 4% im Jahre 1950 auf 34% im Jahre 2000) seit den 1970er Jahren kein Zuwachs an Personal- und Finanzmitteln gegenübersteht (Oechsler & Rigbers, 2003). Viele Hochschulen können angesichts der Gesamtzahl Beschäftigter und Studierender mittlerweile als „Großbetriebe“ gelten (Oechsler & Rigbers, 2003), sind jedoch nach ganz anderen Prinzipien organisiert. So ist die Hochschule (bislang) ein insgesamt „eher lose gekoppeltes System mit großer ökonomischer Absicherung“ (Kappler & Laske, 2001; S. 92).

In der vorliegenden Untersuchung wird die Hochschulverwaltung als universitätsinterner Dienstleister angesehen (Oechsler, 1998), der die Hochschulangehörigen mit einer Vielzahl an Leistungen unterstützt und so einen reibungslosen Wissenschafts- und Lehrbetrieb bzw. Studienverlauf ermöglicht. Als interne Kunden können die wissenschaftlichen Mitarbeiter (Professoren und wissenschaftliches Personal), die nichtwissenschaftlichen Mitarbeiter (z. B. Mitarbeiter in den Sekretariaten oder technische Angestellte) und die Studierenden gelten. Darüber hinaus prägt die Verwaltung das Bild der Universität aus der Sicht externer Personen wie etwa Studieninteressierter, privatwirtschaftlicher Unternehmen oder anderer Behörden und Ämter des Bundes und der Länder. Der Erfolg und auch das Image einer Hochschule dürften daher wesentlich von ihrer Verwaltung mitgetragen werden.

Im Gegensatz zu privatwirtschaftlichen Dienstleistern stehen Hochschulverwaltungen allerdings nicht im Wettbewerb mit anderen Dienstleistern und ihre Kunden sind i. d. R. keine freiwilligen Kunden, die beispielsweise bei Unzufriedenheit mit der Personalabteilung oder der Studienberatung zu einer anderen Hochschulverwaltung wechseln können. Im Unterschied zu anderen öffentlichen Verwaltungen kennzeichnet die Hochschulverwaltung zudem das manchmal „ambivalente Verhältnis zur Wissenschaft“ (Oechsler & Rigbers, 2003). So treffen an Hochschulen mit Wissenschaft und Verwaltung zwei Kulturen aufeinander, deren „unterschiedliche Arbeitslogiken häufig ein Spannungsverhältnis begründen“ (Oechsler & Rigbers, 2003, S. 155f).

2.1.2 Klassifikation der Dienstleistungen der Hochschulverwaltung

Neben diesen Spezifika des öffentlichen Sektors im Allgemeinen und von Hochschulverwaltungen im Besonderen stellt sich die Frage, worin sich die Dienstleistungen einer Hochschulverwaltung auszeichnen und wo sie sich in dem breiten Spektrum unterschiedlicher Dienstleistungen verorten lassen. Zur Klassifikation von Dienstleistungen werden verschiedene Ansätze vorgeschlagen, so z. B. dahingehend, wie hoch der personelle und finanzielle Aufwand für die Bereitstellung der Leistungen ist, wie individuell die Leistungen an die Bedürfnisse der Kunden angepasst werden oder ob sie auf Personen oder auf Gegenstände (z. B. ein zu reparierendes Auto) ausgerichtet sind. Darüber hinaus werden häufig Merkmale der Interaktion zwischen Dienstleistern und Kunden zur Klassifikation herangezogen.

Da Dienstleistungen im Gegensatz zu Sachleistungen wesentlich durch die Interaktion zwischen Dienstleistern und Kunden gekennzeichnet sind (Nerdinger, 2007), wird zunächst erörtert, welche *Bedeutung der Dienstleister-Kunde-Interaktion* im vorliegenden Falle zukommt. Da die Kunden außerdem in die Qualitätsmessung einbezogen werden sollen, ist von Interesse, welche Informationen ihnen zur Beurteilung der Dienstleistungsqualität zur Verfügung stehen, und welche Aspekte sich einer Beurteilung und damit auch der Messung entziehen. Als weiteres Kriterium wird daher der *Grad der Qualitätssicherheit* der Kunden zur Klassifikation hinzugezogen. Beide Klassifikationskriterien werden im Folgenden näher erläutert.

Zur Bedeutung der Dienstleister-Kunde-Interaktion

Anhand der Art und Intensität der Dienstleister-Kunde-Interaktion können *persönlich-interaktive*, *problemorientiert-interaktive* und *unterstützend-interaktive* Dienstleistungen

unterschieden werden (Klaus, 1984). Bei *persönlich-interaktiven* Dienstleistungen sind die Kunden selbst Objekt der Leistungserstellung, so z. B. beim Friseur oder bei einer psychotherapeutischen Behandlung. Die Interaktion ist in diesem Falle von entscheidender Bedeutung. Da die Dienstleistung nahezu ausschließlich aus der Interaktion zwischen Dienstleistern und Kunden besteht, ist die Dienstleistungsqualität zum größten Teil auf die Qualität der Interaktion zurückzuführen. Doch auch bei *problemorientiert-interaktiven* Dienstleistungen kommt der Interaktion ein hoher Stellenwert zu. Im Sinne einer möglichst kundengerechten Leistungserstellung treten Dienstleister und Kunden miteinander in Kontakt, um sich über die Wünsche und Bedürfnisse der Kunden auszutauschen, so z. B. bei einer Rechtsberatung oder in einer Werbeagentur. Die Leistung ist stets auf die individuelle Situation der Kunden zuzuschneiden und nur bedingt standardisierbar. Die Qualität der Dienstleistung hängt wesentlich vom Erfolg der Interaktion zwischen Dienstleistern und Kunden ab. Bei *unterstützend-interaktiven* Dienstleistungen ist das Objekt der Leistungserstellung i. d. R. ein Sachgut. Die Interaktion zwischen Dienstleistern und Kunden beschränkt sich auf die Annahme und den Abschluss des Auftrags bzw. auf die abschließende Übergabe des Sachguts, so z. B. eines reparierten Autos in einer Werkstatt. Die Leistung kann häufig mit maschineller Unterstützung und damit weitgehend standardisiert erbracht werden. Die Interaktion zwischen Dienstleistern und Kunden hat lediglich unterstützenden Charakter und dürfte für die Wahrnehmung der Dienstleistungsqualität von geringerer Bedeutung sein.

Zum Grad der Qualitätssicherheit der Kunden

In der Betriebswirtschaftslehre wird der Qualitätssicherheit von Kunden seit einigen Jahren verstärkt Beachtung geschenkt (Steffenhagen, 2005). Die Qualitätssicherheit von Kunden bezieht sich darauf, wie gut Kunden Sach- oder Dienstleistungen beurteilen können. Sie ist umso höher, je mehr Informationen den Kunden zur Beurteilung zur Verfügung stehen und je früher sie über diese Informationen verfügen, bereits vor, während oder erst einige Zeit nach dem Kauf eines Produkts bzw. der Nutzung einer Dienstleistung. Ein verbreitetes informationsökonomisches Konzept ist die Unterscheidung von Inspektions-, Erfahrungs- und Vertrauensgütern (Nelson, 1970). Bei Inspektionsgütern wie z. B. einem Möbelstück ist der Grad der Informationsasymmetrie niedrig. Die Kunden haben eine hohe Qualitätssicherheit, da die Qualität i. d. R. vor dem Kauf durch Inaugenscheinnahme festgestellt werden kann. Bei Erfahrungsgütern wie z. B. einer Sportausrüstung ist der Grad der Informationsasymmetrie höher.

Die Qualitätssicherheit ist entsprechend geringer, da die Qualität nur bedingt vor dem Kauf und erst bei Gebrauch des Gutes abschließend beurteilt werden kann. Bei Vertrauensgütern wie z. B. Bio-Produkten oder Medikamenten ist der Grad der Informationsasymmetrie am höchsten. Die Qualitätssicherheit ist am niedrigsten, da die Kunden die zugesicherte Qualität überhaupt nicht oder nicht mit vertretbarem Aufwand prüfen können. Auch im Rahmen des Dienstleistungsmarketings können *Prüf-, Erfahrungs- und Vertrauensmerkmale* unterschieden werden (Zeithaml, 1981). *Prüfmerkmale*, so z. B. die Gestaltung der Räumlichkeiten, in denen die Dienstleistung erbracht wird oder der Preis der Dienstleistung, können vor der Inanspruchnahme der Leistung beurteilt werden, *Erfahrungsmerkmale* wie die Freundlichkeit eines Dienstleisters oder das Ergebnis eines Friseurbesuchs erst währenddessen oder unmittelbar danach. *Vertrauensmerkmale*, so etwa die Richtigkeit einer ärztlichen Diagnose, entziehen sich weitgehend einer Beurteilung durch die Kunden. Im Gegensatz zu Sachleistungen sind Dienstleistungen weniger durch *Prüfmerkmale* und vielmehr durch *Erfahrungs- und Vertrauensmerkmale* gekennzeichnet (Weiber & Adler, 1995; Zeithaml, 1981).

Einordnung der Dienstleistungen der Hochschulverwaltung

Im Folgenden wird die Hochschulverwaltung anhand der beiden Dimensionen *Bedeutung der Dienstleister-Kunde-Interaktion* und *Grad der Qualitätssicherheit* charakterisiert (s. Abb. 2.2, S. 13). Wie die Abbildung zeigt, ist eine höhere Bedeutsamkeit der Dienstleister-Kunde-Interaktion nicht notwendigerweise mit einer geringeren Qualitätssicherheit verbunden.

Die Dienstleistungen der Hochschulverwaltung sind in erster Linie als *unterstützend-interaktiv* (so z. B. die Unterstützung bei der Immatrikulation oder der Prüfungsanmeldung) bis *problemorientiert-interaktiv* (so z. B. die Erfinderberatung oder die Öffentlichkeitsarbeit) einzustufen. *Persönlich-interaktive* Dienstleistungen werden i. d. R. nicht angeboten, vielmehr werden entsprechende Informationen bereitgestellt oder Beratungsdienste vermittelt. So könnten Studierende z. B. im Rahmen der Studienberatung an eine Suchtberatungsstelle vermittelt werden (*problemorientiert-interaktive* Dienstleistung).

Für die Beurteilung von Verwaltungsdienstleistungen sind zudem vorwiegend *Erfahrungskriterien* ausschlaggebend. Der Prozess und das Ergebnis der Leistungserstellung können während oder unmittelbar nach der Inanspruchnahme der Dienstleistung bewertet werden, z. B. anhand der Freundlichkeit der Dienstleister oder der Zuverlässigkeit der Bearbeitung. *Prüfkriterien* wie etwa die räumliche Ausstattung der Verwaltung, können zwar im Vorhinein

beurteilt werden. Jedoch sollte dies im Verwaltungskontext eine eher untergeordnete Rolle spielen, da es zumeist keine Alternativen gibt. Die Kunden der Hochschulverwaltung können nicht frei wählen oder etwa bei Unzufriedenheit wechseln.



Abbildung 2.2. Einordnung der Hochschulverwaltung als Dienstleister

Vertrauskriterien, die allenfalls erst einige Zeit nach der Inanspruchnahme der Leistung beurteilt werden können, dürften von geringerer Bedeutung sein. Die meisten Verwaltungsdienstleistungen beziehen sich direkt auf Belange der Kunden und können während der Leistungserstellung oder direkt im Anschluss beurteilt werden, so z. B. anhand der Schnelligkeit der Bearbeitung. Ausnahmen sind Beratungsdienstleistungen wie z. B. eine Studienberatung oder Erfinderberatungen, deren Güte sich tatsächlich erst nach einiger Zeit erschließt. Solche Leistungen stellen jedoch insgesamt nur einen relativ kleinen Teil der Dienstleistungen der Hochschulverwaltung dar und sollten sich entsprechend nur geringfügig auf das Gesamturteil der Kunden auswirken.

Die dargestellte Klassifikation der Dienstleistungen der Hochschulverwaltung ist insbesondere für die Messung der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität von Bedeutung. Sie führt vor Augen, dass die Kunden der Verwaltung nicht nur das Ergebnis, sondern auch den Prozess der Leistungserstellung beurteilen können. In Anlehnung an das sog. *Nordische Mo-*

dell der Dienstleistungsqualität von Grönroos (1984) dürften daher nicht nur Merkmale des Leistungsergebnisses (das *Was* der Leistungserstellung), sondern auch der Interaktion zwischen Dienstleistern und Kunden (das *Wie* der Leistungserstellung), so z. B. die Freundlichkeit oder Erreichbarkeit der Dienstleister, für die wahrgenommene Qualität von Bedeutung sein. Dieser Gedanke wird im Zuge der Überlegungen zur Messung der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität wieder aufgegriffen (s. Kap. 2.3).

2.2 Konzeptualisierung der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität

Obwohl – oder vielleicht gerade weil – ihr bereits seit einigen Jahrzehnten in Wissenschaft und Praxis große Bedeutung beigemessen wird, gibt es bislang keine einheitliche Definition der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität. In der Literatur findet sich eine Vielzahl unabhängiger Konzepte, Theorien und Modelle (Nerdinger, 2007), die untereinander nur wenig Kohärenz aufweisen (Koci, 2005). Im folgenden Abschnitt wird zunächst die dieser Arbeit zugrundeliegende Definition der Dienstleistungsqualität dargestellt (Kap. 2.2.1). Daraufhin wird das Diskonfirmations-Paradigma vorgestellt, das in der wissenschaftlichen Literatur zur wahrgenommenen Dienstleistungsqualität eine herausragende Stellung einnimmt (Homburg & Stock-Homburg, 2009; Kap. 2.2.2). In Kapitel 2.1.3 erfolgt eine Abgrenzung der Konstrukte Dienstleistungsqualität und Kundenzufriedenheit.

2.2.1 Definition der Dienstleistungsqualität

Wie in Kapitel 2.1.2 (S. 10ff) herausgestellt, zeichnen sich Dienstleistungen generell durch eine enorme Heterogenität und Vielfalt aus. Ebenso vielgestaltig sind die Versuche der Definition und Abgrenzung der Begriffe Dienstleistung, Qualität und Dienstleistungsqualität (Bruhn, 2000). So gibt es für den Begriff der Dienstleistung bislang keine allgemein anerkannte Definition (Nerdinger, 2007). In der Betriebswirtschaftslehre und der Wirtschaftspsychologie dient häufig eine Definition von Meffert und Bruhn (2003) als Ausgangspunkt für weitere Überlegungen: Dienstleistungen sind „[...] selbstständige und marktfähige Leistungen, die mit der Bereitstellung und/oder dem Einsatz von Leistungsfähigkeiten verbunden sind (*Potenzialorientierung*). Interne und externe Faktoren werden im Rahmen des Erstellungsprozesses kombiniert (*Prozessorientierung*). Die Faktorkombination des Dienstleistungsanbieters wird mit dem Ziel eingesetzt, an den externen Faktoren, an den Menschen und deren Objekten nutzenstiftende Wirkungen zu erzielen (*Ergebnisorientierung*).“

Diese Definition beinhaltet bereits drei unterschiedliche Definitionsansätze, die sich an den Hauptphasen der Dienstleistungstransaktion orientieren (Bruhn, 2000). Der *potenzialorientierten Definition* zufolge sind Dienstleistungen das von Menschen oder Maschinen geschaffene Potenzial eines Dienstleisters. Im Falle der Hochschulverwaltung wäre demnach die Verwaltung selbst als Dienstleistung anzusehen. Gemäß der *prozessorientierten Definition* sind Dienstleistungen der Prozess der Leistungserstellung zur Bedarfsdeckung Dritter (Bereikoven, 1983), so z. B. Kunden, Bürger, Klienten oder Patienten. Die Dienstleistung der Verwaltung besteht dieser Definition zufolge in der Tätigkeit der einzelnen Mitarbeiter. Die *ergebnisorientierte Definition* rückt das Ergebnis der Leistungserstellung in den Mittelpunkt. Dienstleistungen der Verwaltung wären demnach u. a. die Verwaltung von Drittmitteln oder die Abwicklung von Personalangelegenheiten. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht ergeben sich aus diesen drei Perspektiven unterschiedliche Konsequenzen für die Führung von Dienstleistungsunternehmen (Bruhn, 2000).

Aus psychologischer Sicht sind vor allem der prozess- und der ergebnisorientierte Ansatz von Bedeutung. Als Prozesse sind Dienstleistungen im Gegensatz zu Sachleistungen nicht transport- oder lagerfähig. Die Produktion von Dienstleistungen kann, wenn überhaupt, nur bedingt standardisiert werden. Das Ergebnis der Leistungserstellung ist (überwiegend) immateriell. Durch die „Integration des externen Faktors“ (Meyer, 1983), also des Kunden fallen Produktions- und Konsumtionsprozesse zusammen (*Uno-Actu-Prinzip*; Nerdinger, 2007). Der Kunde ist an der Leistungserstellung beteiligt, so z. B. als Auftraggeber in einer Autowerkstatt oder beim Friseur als „Objekt“ der Leistung. Damit kommt der Dienstleister-Kunde-Interaktion und somit psychologischen Kriterien besondere Bedeutung zu.

Angesichts dieser charakteristischen Eigenheiten von Dienstleistungen stellt sich die Frage, wie die Qualität von Dienstleistungen definiert werden kann. Das Deutsche Institut für Normung definiert Qualität als „Beschaffenheit einer Einheit bezüglich ihrer Eignung, festgelegte oder vorausgesetzte Erfordernisse zu erfüllen“ (DIN 55350, 1992). Unter Beschaffenheit ist dabei die Gesamtheit qualitätsrelevanter Merkmale zu verstehen und unter Einheit ein bestimmtes Produkt, d. h. eine Sach- oder Dienstleistung. Die Erfordernisse geben an, welche Anforderungen mit den einzelnen Merkmalen verknüpft sind, d. h. welche Ausprägung jeweils anzustreben ist.

Qualität ist damit zunächst neutral. Sie kann gering oder hoch sein bzw. zufriedenstellend oder unbefriedigend und stellt eine kontinuierliche Größe dar (Hentschel, 2000). Qualität setzt an verschiedenen Merkmalen der Leistung an, die im Rahmen der Operationalisierung des Konstrukts auch als Qualitätskriterien bezeichnet werden. Insbesondere aber ist ein Bezugspunkt notwendig, d. h. für die Kriterien müssen Anforderungen bestimmt werden, um Qualitätsinformationen sinnvoll einordnen zu können. Häufig werden die Konkurrenz oder die Kundenerwartungen als Bezugsgröße gewählt.

Die Definition des Deutschen Instituts für Normung lässt offen, wie Leistungsmerkmale und zugehörige Anforderungen bestimmt werden. Je nach Vorgehen werden verschiedene Qualitätsbegriffe unterschieden (vgl. Hentschel, 2000). Im Rahmen der Messung der Qualität sind vor allem zwei Ansätze von Bedeutung (Dormann & Zapf, 2007; Hentschel, 2000): Die *produktbezogene Qualität* orientiert sich an objektiven Kriterien wie z. B. Umsatz, Marktanteil oder Stornoquoten. Bezugsgrößen ergeben sich insbesondere aus betriebswirtschaftlichen Kalkulationen und aus den Aktivitäten von Konkurrenten. Die *kundenbezogene Qualität* orientiert sich an der Wahrnehmung der Kunden und damit an subjektiven Kriterien. Es ist entscheidend, wie die Kunden bestimmte Eigenschaften eines Produktes (z. B. Bedienbarkeit) oder einer Dienstleistung (z. B. Freundlichkeit der Mitarbeiter) wahrnehmen. Als Bezugsgröße dienen die Kundenerwartungen.

Arbeitsdefinition der vorliegenden Untersuchung

Der vorliegenden Untersuchung wird ein kundenbezogener Qualitätsbegriff zugrunde gelegt. Qualität ist, was die Kunden als Qualität erleben (Nerdinger, 1994). Dieser Qualitätsbegriff liegt vielen Konzepten des Qualitätsmanagements zugrunde (Bruhn, 2000) und hat insbesondere im Dienstleistungsbereich die stärkste Verbreitung gefunden (Nerdinger, 1994). Aufgrund der Immaterialität von Dienstleistungen und der Beteiligung des Kunden an der Leistungserstellung liefern objektive Indikatoren nur wenig differenzierte Qualitätsinformationen. Es ist somit unumgänglich, den Kunden in die Qualitätsmessung einzubeziehen. Im Sinne der allgemeinen Definition von Qualität resultiert die durch die Kunden wahrgenommene Dienstleistungsqualität daraus, inwieweit ihre Anforderungen an bestimmte, für sie qualitätsrelevante Leistungsmerkmale erfüllt sind.

Eine prinzipiell ähnliche Definition entwickeln Gaster und Squires (2003, S. 54) unter Berücksichtigung der Spezifika des öffentlichen Sektors. Sie definieren wahrgenommene Dienstleistungsqualität als

„negotiated and agreed set of characteristics, ensuring services that are fit for purpose, delivered in a user-friendly way in a decent environment, with consistent and rising standards, and changing over time to meet new needs and aspirations.“

Auch Gaster und Squires (2003) legen damit einen kundenbezogenen Qualitätsbegriff zugrunde und weisen auf die Veränderlichkeit sowohl der relevanten Qualitätsmerkmale als auch der gestellten Anforderungen hin. Im Gegensatz zu privatwirtschaftlichen Dienstleistungen, wo häufig die Begeisterung des Kunden angestrebt wird, steht allerdings die Zweckdienlichkeit der Leistungen im Vordergrund. Gaster und Squires (2003) betonen außerdem, dass es im öffentlichen Bereich nicht ausschließlich um die Erfüllung von Kundenerwartungen gehen kann und dass dies auch häufig nur bedingt möglich ist. So obliegt öffentlichen Dienstleistern i. d. R. eine weiterreichende gesellschaftliche Verantwortung, die einerseits mit gesetzlichen und finanziellen Vorgaben verbunden ist, andererseits aber auch zur Erwartungsbildung in der Öffentlichkeit beiträgt. Für öffentliche Dienstleister ist es damit Notwendigkeit und Herausforderung zugleich, diese Vorgaben einzuhalten und dabei soweit wie möglich auf die Bedürfnisse und Wünsche ihrer Kunden einzugehen.

2.2.2 Das Diskonfirmations-Paradigma

Der größte Teil der wissenschaftlichen und insbesondere empirischen Literatur zur wahrgenommenen Dienstleistungsqualität stützt sich auf das Diskonfirmations-Paradigma (Nerdinger, 2007; Oliver, 1997). Nachfolgend werden zunächst die Komponenten und Wirkungsbeziehungen dieses Paradigmas vorgestellt. Darauf folgen Überlegungen zur Konzeptualisierung der Erwartungskomponente des Paradigmas. Abschließend werden Implikationen für die vorliegende Untersuchung herausgestellt.

Dem Diskonfirmations-Paradigma zufolge resultiert die wahrgenommene Dienstleistungsqualität aus dem Vergleich der tatsächlichen Erfahrung einer Dienstleistung (Ist-Leistung) mit einem Vergleichsstandard (Soll-Leistung). Diese Kernaussage ist nicht nur intuitiv plausibel, sondern stellt der oben angeführten Definition von Qualität zufolge eine Notwendigkeit dar: Die Inanspruchnahme einer Dienstleistung ist mit Erwartungen verknüpft, die die

Kunden als Bezugsgröße zur Beurteilung der Qualität heranziehen. Entspricht die Ist-Leistung der Soll-Leistung, werden die Erwartungen bestätigt und die wahrgenommene Dienstleistungsqualität liegt auf dem sogenannten *Konfirmationsniveau* (s. Abb. 2.3). Übertrifft die Ist-Leistung die Soll-Leistung, liegt die Dienstleistungsqualität über dem Konfirmationsniveau (*positive Diskonfirmation*). Bleibt die Ist-Leistung hinter der Soll-Leistung zurück, liegt die Dienstleistungsqualität unter dem Konfirmationsniveau (*negative Diskonfirmation*). Die Komponenten und Wirkungsbeziehungen des Paradigmas sind in Abbildung 2.3 dargestellt.

Es besteht Uneinigkeit darüber, ob das Konfirmationsniveau, d. h. die Erfüllung der Kundenerwartungen für die Wahrnehmung einer hohen Dienstleistungsqualität genügt. So könnte damit lediglich ein „durchschnittlicher Normalzustand“ (Dormann & Zapf, 2007) erreicht und die Dienstleistungsqualität erst dann als hoch wahrgenommen werden, wenn sie *über* dem Konfirmationsniveau liegt, d. h. wenn die Erwartungen übertroffen werden. Welche Auffassung Sinn ergibt, hängt nicht zuletzt von der Konzeptualisierung der Erwartungskomponente ab (s. S. 19f).

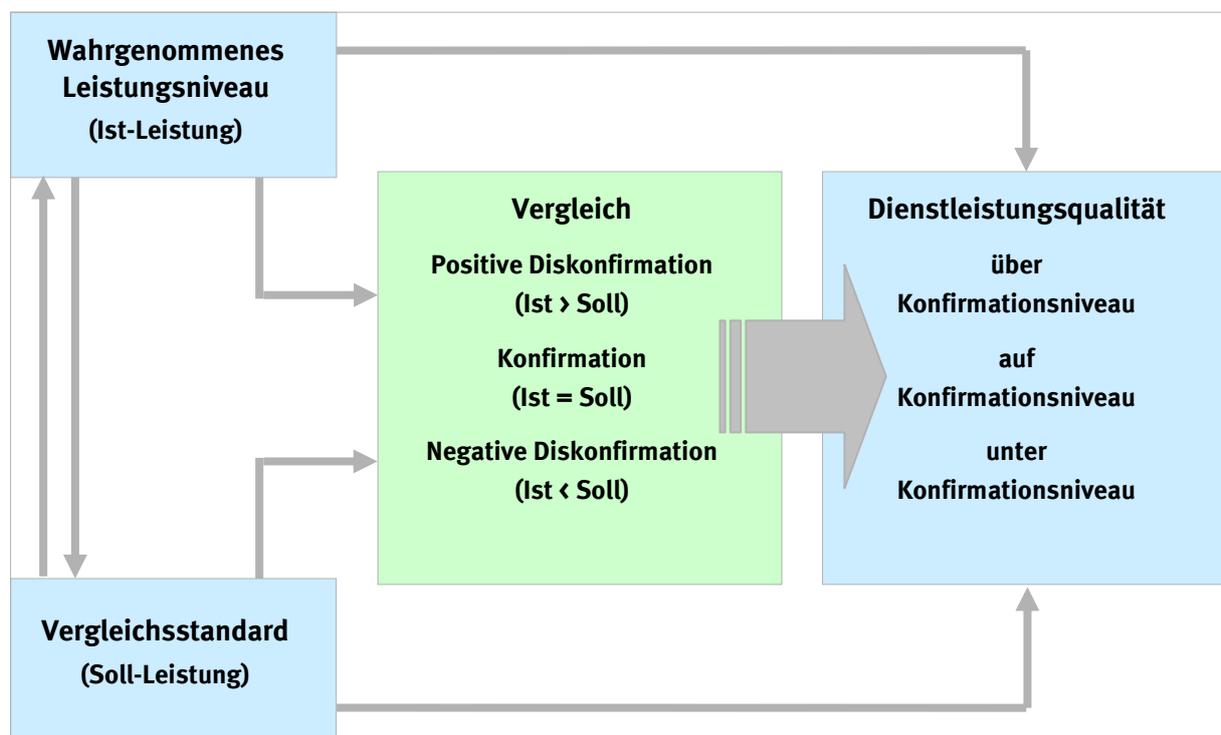


Abbildung 2.3. Komponenten und Wirkbeziehungen des Diskonfirmations-Paradigmas

Erste metaanalytische Befunde zur prädiktiven Validität der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität im Sinne des Diskonfirmations-Paradigmas liefern

Szymanski und Henard (2001) im Zusammenhang mit dem Konstrukt Kundenzufriedenheit. In dieser Metaanalyse erweist sich die Diskonfirmation von Erwartungen als eine der wichtigsten Einflussgrößen der Kundenzufriedenheit ($r = .39$; $p \leq .05$), gefolgt von der Ist-Leistung ($r = .34$; $p \leq .05$). Auch für die Soll-Leistung ist ein Einfluss auf die Kundenzufriedenheit ($r = .19$; $p \leq .05$) festzustellen. Für die Ist-Leistung wiederum zeigte sich ein deutlicher Zusammenhang mit der Diskonfirmation ($r = .41$; $p \leq .05$), die Soll-Leistung hingegen korrelierte nicht mit der Diskonfirmation ($r = .02$). Soll- und Ist-Leistung waren moderat korreliert ($r = .28$; $p \leq .05$).

Das Diskonfirmations-Paradigma ist trotz seines hohen Stellenwerts nicht unumstritten (vgl. Nerdinger, 2007). Kontrovers werden insbesondere die Konzeptualisierung und Operationalisierung der Erwartungskomponente diskutiert. Unter Erwartungen werden gemeinhin „antizipierte Leistungen“ verstanden (Georgi, 2001). Der Begriff hat jedoch eine Reihe unterschiedlicher Konnotationen (Dormann & Zapf, 2007). In der Literatur werden zum einen verschiedene Erwartungsbegriffe verwendet, wodurch die Vergleichbarkeit von Befunden für metaanalytische Fragestellungen eingeschränkt ist (Nerdinger, 2007). Zum anderen wird mitunter nicht oder nur unscharf definiert, was unter dem Begriff der Erwartung zu verstehen ist. Dies kann die Datenqualität einschränken. So könnten befragte Kunden unter Erwartungen z. B. ideale, exzellente, prognostizierte, durchschnittliche oder gerade noch akzeptable Minimalleistungen verstehen (Dormann & Zapf, 2007; Nerdinger, 2007) und damit unterschiedliche Bezugsgrößen zur Beurteilung der Qualität heranziehen.

Im Rahmen der Konzeptualisierung der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität werden Erwartungen zumeist als *Ideal-Leistung* (*Kann-Erwartung*; Meffert & Bruhn, 2003; *can be*, Miller, 1977) oder als *Ist-Leistungs-Prognose* (*Wird-Erwartung*; Meffert & Bruhn, 2003; *will be*, Miller, 1977) konzeptualisiert (Dormann & Zapf, 2007). Oliver (1997) zieht zudem eine exzellente Leistung, d. h. die Ist-Leistung des besten Alternativanbieters als Bezugsgröße in Betracht. Darüber hinaus werden Erwartungen auch als Bedürfnisse bzw. aus Bedürfnissen resultierende Anforderungen aufgefasst. Diese Bezugsgröße geht nicht aus Vorerfahrungen oder Vorinformationen der Kunden hervor und entspricht am ehesten dem allgemein üblichen Begriff der *Soll-Leistung* (*Soll-Erwartung*; Meffert & Bruhn, 2003; *should be*, Miller, 1977).

Der ursprüngliche Erwartungsbegriff des Diskonfirmations-Paradigmas ist der der Ist-Leistungs-Prognose. Wird diese Auffassung gewählt, sollte die Dienstleistungsqualität erst dann als hoch wahrgenommen werden, wenn die Erwartungen der Kunden übertroffen werden

(*positive Diskonfirmation*) und als gering, wenn sie unterschritten werden (*negative Diskonfirmation*). Wird die Prognose der Kunden erfüllt (*Konfirmation*), dürfte das nicht sonderlich überraschen, da ihre Erwartungen lediglich bestätigt werden. Werden unter Kundenerwartungen jedoch ideale oder exzellente Leistungen verstanden, ergeben *Konfirmation* und *positive Diskonfirmation*, d. h. das Erfüllen bzw. Übertreffen von Erwartungen keinen Sinn (Hentschel, 1990). Die Dienstleistungsqualität sollte in diesem Falle umso höher sein, je weiter die tatsächliche Leistung an diese Bezugsgrößen heranreicht, d. h. je geringer das Ausmaß *negativer Diskonfirmation*.

Implikationen für die vorliegende Untersuchung

Empirische Untersuchungen zu den Antezedenzen und Konsequenzen wahrgenommener Dienstleistungsqualität wurden vorwiegend in privatwirtschaftlichen Organisationen durchgeführt, während öffentliche Verwaltungen bislang kaum Berücksichtigung fanden. Für die vorliegende Untersuchung scheint es daher angemessen, auf ein Konzept zurückzugreifen, das sich in der Privatwirtschaft bewährt hat. Die wahrgenommene Dienstleistungsqualität wird anhand des Diskonfirmations-Paradigmas konzeptualisiert.

Besonderes Augenmerk gilt dabei der Konzeptualisierung der Erwartungskomponente. Die Konzeptualisierung als Ist-Leistungs-Prognose ergibt wenig Sinn, da die Kunden häufig zahlreiche Vorerfahrungen mit der Hochschulverwaltung haben. Da sie immer wieder mit ihr in Kontakt treten, würde die Ist-Leistungs-Prognose vermutlich sehr realistisch ausfallen und nur geringfügig von der eigentlichen Ist-Leistung abweichen. Insbesondere aber wären die Diagnose von Verbesserungsbedarfen und die Erarbeitung von Optimierungsansätzen erheblich erschwert. Der Bezug auf ideale oder exzellente Leistungen wiederum macht nur im Kontext von Alternativen Sinn (Hentschel, 2000). Für die Kunden der Hochschulverwaltung gibt es jedoch keine „Alternativanbieter“, mit denen die Verwaltung verglichen werden könnte.

Für die Befragung der Verwaltungsmitarbeiter und ihrer internen Kunden scheint es daher – auch in Hinblick auf die Ableitung von Optimierungsansätzen – angemessen, die Kundenerwartungen als Standard zu definieren, der für eine reibungslose und gute Zusammenarbeit notwendig ist. Diese Auffassung steht in Einklang mit den Überlegungen von Gaster und Squires (2003), die die Zweckdienlichkeit öffentlicher Dienstleistungen hervorheben (s. S. 17) und kommt der Konzeption von Erwartungen als Bedürfnissen am nächsten (s. S. 19). Die Bezeichnung *Soll-Leistung* wird daher im Folgenden beibehalten. Die Erwartungen an die Hoch-

schulverwaltung resultieren allerdings nicht aus den persönlichen, sondern aus den arbeitsbezogenen Bedürfnissen der internen Kunden. Mit dem bedürfnisbezogenen Erwartungsbegriff dürfte es außerdem zu einer weniger stark ausgeprägten „Anspruchsinflation“ (Krause & Dunckel, 2003) kommen, d. h. durchweg hoher Beurteilung der Soll-Leistung bei geringer Varianz. Darüber hinaus sind zur Einschätzung keine intensiven Vorerfahrungen der Kunden erforderlich.

2.2.3 Zur Abgrenzung von Dienstleistungsqualität und Kundenzufriedenheit

Die wahrgenommene Dienstleistungsqualität korreliert häufig sehr hoch mit der Kundenzufriedenheit (Dormann & Zapf, 2007). Nerdinger (2007) führt dies darauf zurück, dass hinreichend unterschiedliche theoretische Konzeptionen und folglich auch Messinstrumente bislang noch fehlen. So werden sowohl Qualität als auch Zufriedenheit mit dem Diskonfirmations-Paradigma erklärt und beide Begriffe mitunter synonym gebraucht (Nerdinger, 2007). Eine geringe bzw. hohe Qualität muss jedoch nicht notwendigerweise zu geringer bzw. hoher Zufriedenheit führen (Oliver, 1997). So können Reisende mit einer Gruppenreise trotz zahlreicher Pannen sehr zufrieden sein (Swan & Bowers, 1998) oder die Besucher eines Restaurants trotz guten Essens unzufrieden, weil ihnen z. B. ein Tisch neben der Küche zugewiesen wurde.

Eine Abgrenzung von Dienstleistungsqualität und Kundenzufriedenheit wird in der Literatur als sinnvoll erachtet (Dormann & Zapf, 2007; Oliver, 1997). Zumeist wird die Dienstleistungsqualität dabei als eine zentrale Einflussgröße der Kundenzufriedenheit angesehen (Heskett, Sasser & Schlesinger, 1997; Stock-Homburg, 2009). Diese Wirkrichtung wird durch die empirische Literatur gestützt (Alén González & Fraiz Brea, 2005; Cronin & Taylor, 1992; Gotlieb, Grewal & Brown, 1994). Die Kundenzufriedenheit hingegen stellt ein breiteres Konzept dar. Sie ist neben der Dienstleistungsqualität durch weitere, im Laufe des Konsumprozesses auftretende psychische Vergleichsprozesse bestimmt, so z. B. Bedauern oder Fairnessbeurteilungen (Dormann & Zapf, 2007). Die wichtigsten konzeptuellen Unterschiede beider Konstrukte sind in Tabelle 2.1 zusammengestellt. Sie werden im Folgenden kurz erläutert. Anschließend werden Implikationen für die vorliegende Untersuchung abgeleitet (s. S. 25ff).

In die Beurteilung einfließende Aspekte

In der Literatur wird vielfach die Auffassung vertreten, für die Qualität einer Sach- oder Dienstleistung seien lediglich bestimmte Leistungsmerkmale relevant, für die Zufriedenheit hingegen

alle Attribute der Leistung (Oliver, 1997; s. Tab. 2.1, S. 23). So hat z. B. das äußere Erscheinungsbild eines Referenten nichts mit der Qualität seines Vortrags zu tun, sollte sich aber dennoch auf die Zufriedenheit der Zuhörer auswirken (Dormann & Zapf, 2007).

Es ist zu bezweifeln, ob eine solche Unterscheidung im Dienstleistungsbereich sinnvoll ist. Gemäß der (psychologisch weniger relevanten) potenzialorientierten Definition von Dienstleistungen (s. S. 14) sind auch die Räumlichkeiten, in denen Dienstleistungen erbracht werden oder das Erscheinungsbild der Dienstleister als Teil der Leistung anzusehen. Diese Aspekte sollten sich daher ebenso auf die Wahrnehmung der Qualität auswirken und werden bei der Konzeptualisierung und Operationalisierung der Dienstleistungsqualität auch berücksichtigt (so z. B. bei Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988). Werden sowohl Qualität als auch Zufriedenheit durch die Kunden beurteilt, stellt sich zudem die Frage, ob eine strikte Trennung zwischen qualitätsrelevanten und weiteren, zufriedenheitsrelevanten Attributen überhaupt möglich ist. Aufgrund der Immaterialität des Leistungsergebnisses könnte es gerade bei Dienstleistungen zu Überstrahlungs- oder auch Kontrasteffekten „greifbarer“ Attribute kommen. So dürfte die Dienstleistungsqualität bei einem Restaurantbesuch als geringer wahrgenommen werden, wenn die Speisen in einem ungepflegten Gastraum serviert werden. Die Dienstleistungsqualität eines Friseurbesuchs könnte als hoch wahrgenommen werden, gerade weil Zustand und Ausstattung der Räumlichkeiten dies nicht erwarten ließen.

Die Eingangsbeispiele der Gruppenreise und des Restaurantbesuchs zeigen allerdings, dass es trotz hoher wahrgenommener Qualität zu Unzufriedenheit bzw. trotz geringer Qualität zu Zufriedenheit kommen kann. Dies dürfte aber eher auf situative Umstände und weniger auf Leistungsattribute zurückzuführen sein. So sahen die Reisenden die zahlreichen Pannen bei der Gruppenreise womöglich als „höhere Gewalt“ an und der schlechte Platz im Restaurant könnte auf das mangelnde Bemühen des Kellners zurückgeführt worden sein. Denkbar ist auch das umgekehrte Attributionsmuster. Die Reisenden hätten die Pannen auch der nachlässigen Wartung des Fahrzeugs durch den Reiseveranstalter zuschreiben können und die Restaurantgäste den schlechten Platz höherer Gewalt. Die Ausführungen verdeutlichen, dass die Entstehung der Kundenzufriedenheit auch durch Attributionsprozesse bestimmt sein kann. Dieser Aspekt wird im Abschnitt zu den Antezedenzien der Kundenzufriedenheit wieder aufgegriffen (s. S. 24f).

Tabelle 2.1

Konzeptuelle Unterschiede zwischen Qualität und Zufriedenheit (nach Oliver, 1997)

Unterscheidungsdimension	Qualität	Zufriedenheit
In die Beurteilung einfließende Aspekte	Nur qualitätsrelevante Leistungsattribute	Potenziell alle Attribute einer Leistung
Kognitive und affektive Komponenten	Eher kognitiv	Kognitiv und affektiv
Bezugsgröße der Beurteilung	Ideale oder exzellente Leistung	Ideale, exzellente und pronostizierte Leistung, Soll-Leistung
Konzeptuelle Antezedezien	Tatsächliche und ideale bzw. exzellente Leistung	Qualität, weitere Vergleichs- und Attributionsprozesse

Kognitive und affektive Komponenten

Oliver (1993) konnte zeigen, dass Qualität durch kognitive Prädiktoren und Zufriedenheit darüber hinaus durch affektive Prädiktoren vorhergesagt werden kann. Qualität wird seither als ein Konzept angesehen, das „quasi keine Nähe zu Affekten und Emotionen hat“ (Dormann & Zapf, 2007). Zufriedenheit wird eine starke affektive Komponente zugeschrieben (Shemwell, Yayas & Bilgin, 1998).

Es stellt sich die Frage, ob eine strikte Reduktion des Qualitätskonzepts auf kognitive Komponenten im Dienstleistungsbereich möglich bzw. sinnvoll ist (Oliver, 1997). So entwickeln Darden und Babin (1994) beispielsweise ein affektives Qualitätskonzept und zeigen, dass Qualitätsurteile gerade im Dienstleistungsbereich nicht nur kognitiver, sondern auch affektiver Natur sein können. Nerdinger (2007) wendet ein, es sei lediglich von einer unterschiedlichen Gewichtung kognitiver und affektiver Komponenten auszugehen, solange Qualität und Zufriedenheit als Einstellungen konzipiert und operationalisiert würden. Dies bestätigen Studien, in denen sich trotz vermeintlich unterschiedlicher, d. h. kognitiver und affektiver Operationalisierung hohe Zusammenhänge zwischen beiden Konstrukten ergeben (so z. B. bei Bitner & Hubbert, 1994).

Bezugsgröße der Beurteilung

In der Literatur wird verschiedentlich vorgeschlagen, Dienstleistungsqualität und Kundenzufriedenheit anhand der Bezugsgröße der Beurteilung, d. h. der Konzeptualisierung der Erwartungskomponente zu unterscheiden (so z. B. bei Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1994). Auf der Basis des Diskonfirmations-Paradigmas werden zumeist ideale, exzellente oder prognostizierte Leistungen und mitunter auch aus Bedürfnissen resultierende Soll-Leistungen als Bezugsgröße für die Beurteilung der Dienstleistungsqualität gewählt. Der Vergleich der Ist-Leistung mit (vermuteten) alternativen Ist-Leistungen kann jedoch auch zu Bedauern führen, wenn der Vergleich für den gewählten Anbieter ungünstig ausfällt. Der Vergleich mit einer Soll-Leistung kann Enttäuschung oder Ärger hervorrufen, wenn ein Bedürfnis unbefriedigt bleibt. Im Sinne der oben angeführten Unterscheidung kognitiver und affektiver Komponenten schlagen Dormann und Zapf (2007) daher vor, die wahrgenommene Dienstleistungsqualität auf Idealeistungen zu beziehen.

Für die Entstehung der Kundenzufriedenheit können hingegen alle angeführten Bezugsgrößen relevant sein. Ideale, prognostizierte und alternative Ist-Leistungen sowie bedürfnisbezogene Soll-Leistungen dienen aber unterschiedlichen psychischen Vergleichsprozessen (Dormann & Zapf, 2007; Oliver, 1997). Diese konzeptuellen Antezedenzen der Kundenzufriedenheit werden im folgenden Abschnitt vorgestellt.

Konzeptuelle Antezedenzen der Kundenzufriedenheit

Kundenzufriedenheit stellt das Ergebnis eines Konsumprozesses bzw. einer Dienstleistungstransaktion dar und kann als kognitiver und affektiver Zustand aufgefasst werden, der aus verschiedenen Vergleichs- und Attributionsprozessen resultiert (Dormann & Zapf, 2007). Nach Dormann & Zapf (2007) stellt die wahrgenommene Dienstleistungsqualität (aufgefasst als Resultat eines Vergleichs zwischen Ist- und Idealeistung) eine der wichtigsten Antezedenzen dar. Darüber hinaus können der Grad der Bedürfnisbefriedigung (Vergleich mit einer Soll-Leistung) und die Diskonfirmation einer prognostizierten Ist-Leistung zur Entstehung der Kundenzufriedenheit beitragen. Außerdem können Dissonanzerleben, das Bedauern der Entscheidung für einen Anbieter, Fairnesswahrnehmungen, Attributionen und Affekt von Bedeutung sein (Oliver, 1997).

Die Entstehung der Kundenzufriedenheit kann anhand dieser Antezedenzen relativ gut erklärt werden (Dormann & Zapf, 2007). In der Metaanalyse von Szymanski und Henard (2001) leisten Fairnesswahrnehmungen, die Diskonfirmation der prognostizierten Ist-Leistung, die beiden Einzelkomponenten Ist-Leistung und prognostizierte Ist-Leistung sowie Affekt einen bedeutsamen Beitrag zur Vorhersage der Kundenzufriedenheit und erzielen zusammen eine Varianzaufklärung, die sich in verschiedenen Studien zwischen 33% bis 37% bewegt. Dieses Modell der Kundenzufriedenheit kann, wie alle psychologischen Modelle, zwar nicht als vollständig gelten, dürfte für viele Dienstleistungen bzw. Kunden jedoch bereits übererschöpfend sein (Dormann & Zapf, 2007). So ist davon auszugehen, dass häufig nur ein Teil der dargestellten Antezedenzen für die Kunden relevant ist. Oliver und DeSarbo (1988) zeigen, dass ein Großteil der Kunden nicht alle verfügbaren Bezugsgrößen (ideale, prognostizierte und Soll-Leistung), sondern nur einige wenige zur Ausbildung des Zufriedenheitsurteils heranzieht.

Implikationen für die vorliegende Untersuchung

Die vorangegangenen Ausführungen führen vor Augen, dass eine Abgrenzung von Dienstleistungsqualität und Kundenzufriedenheit zwar konzeptuell möglich ist, auf operationaler Ebene jedoch oft nicht gelingt. Beide Konstrukte sind trotz vermeintlich unterschiedlicher Konzeptualisierung und Operationalisierung hoch korreliert (Dormann & Zapf, 2007; Nerdinger, 2007). Es wird außerdem deutlich, dass sich eine Abgrenzung von Qualität und Zufriedenheit gerade im Dienstleistungsbereich schwierig gestaltet. Von einer hohen Überlappung der Konstrukte ist insbesondere dann auszugehen, wenn beide durch die Kunden beurteilt werden und die Dienstleister-Kunde-Interaktion einen hohen Stellenwert einnimmt, d. h. das Leistungsergebnis in hohem Maße immaterieller Natur ist. Die Dienstleister-Kunde-Interaktion ist auch bei Verwaltungsdienstleistungen von großer Bedeutung (*problemorientiert-interaktive Dienstleistungen*, s. Kap. 2.1.2).

Ob eine Unterscheidung zwischen Dienstleistungsqualität und Kundenzufriedenheit sinnvoll ist, hängt schließlich wesentlich davon ab, ob neben der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität weitere Antezedenzen als Einflussgrößen der Kundenzufriedenheit in Frage kommen. Dies wiederum hängt vom Kontext der Untersuchung ab und wird daher in Hinblick auf die vorliegende Untersuchung kurz erörtert.

Bedürfnisbefriedigung und Diskonfirmation einer prognostizierten Ist-Leistung: Im vorliegenden Falle der internen Kunden einer Hochschulverwaltung bestehen in der Regel zahlreiche Vorerfahrungen mit der Verwaltung. Die Hochschulverwaltung vor Ort kann jedoch nicht oder allenfalls vereinzelt mit anderen Hochschulverwaltungen verglichen werden. Ideale, exzellente und prognostizierte Ist-Leistungen ergeben damit, wie bereits herausgestellt, als Bezugsgrößen wenig Sinn. Die Erwartungen der internen Kunden sollten vornehmlich aus arbeitsbezogenen Bedürfnissen resultieren, weshalb die Erwartungskomponente des Diskonfirmations-Paradigmas als Standard definiert wurde, der für eine reibungslose und gute Zusammenarbeit mit der Verwaltung notwendig ist (s. S. 20f). Diese Konzeptualisierung beinhaltet im vorliegenden Falle bereits die oben angeführte Antezedenz der Bedürfnisbefriedigung.

Dissonanz und Bedauern: Da die Kunden die Hochschulverwaltung überwiegend nicht mit anderen Hochschulverwaltungen vergleichen können und sich auch im Vorfeld nicht für eine bestimmte Verwaltung entscheiden müssen bzw. können, erscheinen auch die Antezedenzen Dissonanz und Bedauern wenig sinnvoll. So sollte Dissonanz vor allem dann auftreten, wenn Kunden vor der Nutzung einer Dienstleistung unsicher sind, welcher der verfügbaren Anbieter der beste ist oder wenn sich nach der Nutzung abzeichnet, dass der gewählte Anbieter nicht der beste war (Dormann & Zapf, 2007). Bedauern sollte sich schließlich einstellen, wenn die Ist-Leistung des gewählten Anbieters tatsächlich hinter den (vermuteten) Ist-Leistungen anderer Anbieter zurückbleibt.

Fairness: Kunden sollten eine Dienstleistung als fair wahrnehmen, wenn das Verhältnis von eigenem Input und Output, d. h. dem Leistungsergebnis günstig für sie ausfällt (Adams, 1965). Der Input der Kunden wird dabei wesentlich, aber nicht ausschließlich als monetär angesehen. Neben dem bezahlten Preis können auch in Kauf genommene Unannehmlichkeiten als Input angesehen werden, so etwa, wenn sich Kunden für einen Anbieter entscheiden, obwohl dieser weit von ihrem Wohnort entfernt ist. Insgesamt lässt sich auch das Konzept der Fairness nur mit Einschränkungen auf den vorliegenden Kontext übertragen. So zahlen die internen Kunden keinen Preis für die Dienstleistungen der Verwaltung. Die Leistungserbringung ist wesentlich an formal-rechtlichen Vorgaben ausgerichtet und kann damit als weitgehend standardisiert gelten. Die distributive und die prozedurale Fairness (Greenberg, 1987) sollten daher weitgehend gegeben sein. Für das Gerechtigkeitserleben könnte allenfalls die interaktionale Fairness von Bedeutung sein (Greenberg, 1993). So sollten Dienstleister ihre Kunden

auch im persönlichen Kontakt gleich behandeln, z. B. gleichermaßen freundlich oder lösungsorientiert, und alle Kundenangelegenheiten gleich transparent und zügig bearbeiten.

Attributionsprozesse und Emotionen: Die dargestellten psychischen Vergleichsprozesse können, direkt oder durch Attributionsprozesse vermittelt, Emotionen hervorrufen. Diese wiederum können einen eigenständigen Beitrag zur Entstehung der Kundenzufriedenheit leisten (Dormann & Zapf, 2007). Je nach Konsumergebnis und Attributionsstil sind dabei unterschiedliche Emotionen denkbar (Oliver, 1997). Attribuieren Kunden ein positives Ergebnis internal, dürfte dies zu Stolz und dem Erleben von Selbstwirksamkeit führen. Attribuieren sie es external, könnten Überraschung oder auch Dankbarkeit resultieren. Im Falle eines negativen Ergebnisses wie der erwähnten von Pannen begleiteten Gruppenreise könnte die interne Attribution Bedauern oder Schuldgefühle hervorrufen, die externe Attribution hingegen Ärger oder Enttäuschung. Attributionsprozesse und daraus resultierende Emotionen sind auch für die Kunden der Hochschulverwaltung in Erwägung zu ziehen. Verwaltungen können aufgrund formal-rechtlicher Vorgaben häufig nur eingeschränkt auf die Wünsche und Bedürfnisse ihrer Kunden eingehen, so z. B. wenn bei Reisekostenerstattungen Fristen oder bei Beschaffungen Rahmenverträge eingehalten werden müssen. Gerade im Falle negativer Diskonfirmation ist davon auszugehen, dass Kunden nach Ursachen für die Nicht-Erfüllung ihrer Erwartungen suchen. Wird ein ablehnender Bescheid beispielsweise auf formal-rechtliche Vorgaben zurückgeführt, dürfte dies zu einer höheren Kundenzufriedenheit führen als wenn das Ergebnis der Gunst des Dienstleisters zugeschrieben wird und Verärgerung resultiert.

Es zeigt sich, dass viele der in der Literatur vorzufindenden Antezedenzen der Kundenzufriedenheit für die internen Kunden der Hochschulverwaltung wenig Sinn ergeben oder von untergeordneter Bedeutung sind. Im vorliegenden Falle ist damit von großen konzeptuellen Überschneidungen der Konstrukte Dienstleistungsqualität und Kundenzufriedenheit auszugehen. Es sind (sehr) hohe Zusammenhänge zwischen beiden Konstrukten zu erwarten.

Da Dienstleistungsqualität und Kundenzufriedenheit im Zusammenhang mit dem öffentlichen Bereich und auch im Zusammenhang mit internen Kunden bislang wenig Berücksichtigung finden, scheint es aus methodischen Gründen dennoch ratsam, zusätzlich zur wahrgenommenen Dienstleistungsqualität ein Globalurteil der Kundenzufriedenheit zu erfassen. Auf diese Weise kann im Rahmen der Validierung des neu entwickelten Messinstruments (s. Kap. 4) geprüft werden, wie hoch der Zusammenhang zwischen Dienstleistungsqualität und

Kundenzufriedenheit im vorliegenden Falle tatsächlich ausfällt und ob neben der Dienstleistungsqualität weitere Einflussgrößen der Kundenzufriedenheit anzunehmen sind (Stauss, 1999). Die Kombination einer differenzierten Erfassung der Dienstleistungsqualität mit einer globalen Einschätzung der Kundenzufriedenheit ist in der empirischen Literatur durchaus üblich (Anderson & Sullivan, 1993; Bolton & Drew, 1991; Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988; Patterson & Johnson, 1993; Rust & Oliver, 1994).

2.3 Überlegungen zur Messung der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität

Neben der Konzeptualisierung wird auch die Messung der Dienstleistungsqualität kontrovers diskutiert (Hentschel, 2000). In diesem Abschnitt erfolgt zunächst ein Überblick über existierende Ansätze der Qualitätsmessung (Kap. 2.3.1). Auf dieser Basis wird ein Messansatz für die vorliegende Untersuchung entwickelt (Kap. 2.3.2). Anschließend werden Leistungsmerkmale beschrieben, die für die Kunden der Hochschulverwaltung qualitätsrelevant sein könnten (Kap. 2.3.3).

2.3.1 Existierende Ansätze der Qualitätsmessung

Seit der Veröffentlichung eines ersten Instruments zur Erfassung der Dienstleistungsqualität wird die Messung des Konstrukts kontrovers diskutiert. In der Literatur werden verschiedene Ansätze zur Qualitätsmessung vorgeschlagen. Dabei ist keine Überlegenheit einer bestimmten Methode festzustellen. Welcher Ansatz geeignet ist, sollte an Zweck und Kontext der Messung ausgerichtet werden (Hentschel, 2000). Es muss entschieden werden, ob (1) ein neues Instrument entwickelt oder auf ein bewährtes zurückgegriffen wird, ob (2) die Erfassung objektiv oder subjektiv erfolgt, ob (3) neben Qualitätsmerkmalen auch qualitätskritische Ereignisse relevant sind und ob (4) die Soll-Leistung separat erfasst werden soll. Diese Aspekte werden im Folgenden näher ausgeführt.

Neues oder bewährtes Verfahren? – Einsetzbarkeit der Instrumente

Das erste nach wissenschaftlichen Kriterien entwickelte Instrument zur Erfassung der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität, der SERVQUAL-Fragebogen von Parasuraman et al. (1988), gilt zugleich als das bedeutendste Verfahren (Dormann & Zapf, 2007). Es erfreute sich insbesondere in den 1990er Jahren großer Beliebtheit und wurde in zahlreichen Untersuchungen in unterschiedlichen Dienstleistungsbranchen eingesetzt. So räumen selbst die Kritiker des

SERVQUAL ein, dass es zum momentanen Zeitpunkt kein ebenso etabliertes wie breit einsetzbares Instrument gibt (so etwa Brady, Cronin & Brand, 2002).

Doch ist auch der SERVQUAL, entgegen dem Anspruch seiner Autoren, zwar „in einer breiten Palette von Dienstleistungen“ (Nerdinger, 2007), jedoch nicht universell einsetzbar (Hentschel, 2000). Robinson (1999) hält es mit dem momentanen Stand der Forschung für unrealistisch, ein universell einsetzbares Messinstrument zu entwickeln und empfiehlt daher „separate instruments depending on the purpose and context of the measurement“. Der überwiegende Teil der Verfahren wurde für den privatwirtschaftlichen Bereich bzw. für externe Kunden entwickelt (s. Stock-Homburg, 2009 für eine Übersicht). Nach Wissen des Autors gibt es derzeit kein publiziertes Instrument, das gezielt für die Kunden einer öffentlichen Verwaltung entwickelt wurde.

Wer beurteilt? – Subjektive oder objektive Verfahren

Objektiven Verfahren liegt ein produktbezogener Qualitätsbegriff zugrunde. Qualität wird an beobachtbaren Indikatoren wie z. B. monetären Größen oder Stornoquoten festgemacht. Eine umfassende und valide Qualitätsmessung ist auf der Basis objektiver Indikatoren allerdings nicht möglich, da diese häufig durch eine Reihe weiterer, nicht vorhersehbarer Faktoren wie z. B. die Konjunktur, das Klima oder Wettbewerberaktivitäten bestimmt sind (Beutin, 2008). So kann die objektiv erfasste Dienstleistungsqualität z. B. hoch sein, obwohl verschiedene Anforderungen aus Sicht der Kunden nicht erfüllt sind (oder umgekehrt). Darüber hinaus erlauben objektive Verfahren eine nur wenig differenzierte Erfassung der Qualität.

Zur Erfassung der Dienstleistungsqualität werden überwiegend subjektive Verfahren eingesetzt, in denen eine Beurteilung durch die Kunden erfolgt (Nerdinger, 2007). Diesen Verfahren liegt ein kundenbezogener Qualitätsbegriff zugrunde. Durch den Einbezug des Kunden in die Qualitätsmessung können „weiche Faktoren“ berücksichtigt werden, die ansonsten nur schwer oder gar nicht nachgeprüft werden können.

Was wird beurteilt? – Merkmals- oder ereignisorientierte Verfahren

Unter den subjektiven Verfahren ist der multiattributive Ansatz am stärksten verbreitet (Hentschel, 2002; Nerdinger, 2007). Hierbei setzt sich das globale Qualitätsurteil aus der subjektiven Bewertung mehrerer Einzelmerkmale zusammen.

Diese Erfassungsmethode hat mehrere Vorzüge. Im Gegensatz zu sog. impliziten Verfahren wie z. B. Beschwerdeanalysen erfolgt eine direkte Erfassung der Qualität aus Kundensicht (Beutin, 2008). Insbesondere aber ist im Gegensatz zu objektiven Verfahren eine sehr differenzierte Erfassung der Dienstleistungsqualität möglich. Die multiattributive Methode liefert differenzierte Informationen nicht nur über die Schwachpunkte, sondern auch über die Stärken der Leistungserbringung und damit wertvolle Anhaltspunkte für das Qualitätsmanagement. So stellt Shostack bereits 1985 fest: „In service-encounter management, the components for success might be stated as details, details, details“.

Hentschel (2002) schlägt vor, nicht nur Qualitätsmerkmale, sondern auch qualitätskritische Ereignisse zur Erforschung und Erfassung der wahrgenommenen Qualität heranzuziehen. So sei die merkmalsorientierte Erfassung zwar für weitgehend standardisierte Dienstleistungen geeignet, bei denen die Interaktion zwischen Dienstleistern und Kunden in Routinesituationen stattfindet. Ausnahmesituationen hingegen fänden nur unzureichend Berücksichtigung, da die Beurteilung stets anhand der vorgegebenen Merkmale erfolge. Die Fokussierung qualitätskritischer Ereignisse führt allerdings zur Betrachtung lediglich eines Ausschnitts und nicht des gesamten Umfangs der Kundenbeziehung. Eine umfassende und dennoch ökonomisch vertretbare Erfassung der Dienstleistungsqualität ist bislang nur mit merkmalsorientierten Verfahren möglich (Beutin, 2008).

Operationalisierung der Erwartungskomponente

Hentschel (2000) unterscheidet verschiedene Varianten multiattributiver Qualitätsmessung, die sich insbesondere in der Operationalisierung der Erwartungskomponente unterscheiden. Während eine einheitliche Definition des Erwartungsbegriffes in jedem Falle notwendig ist (Nerdinger, 2007), ist eine separate Erhebung der Erwartungskomponente nicht unbedingt erforderlich. Einige Autoren schlagen eine getrennte Erfassung von Ist- und Soll-Leistung vor (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1985; Parasuraman et al., 1988). Nerdinger (1994, 2007) wendet ein, die Beurteilung der Ist-Leistung beinhalte bereits den Vergleich mit einer Soll-Leistung, weshalb es ausreiche, statt beider Leistungen (*disconfirmation measure*) lediglich die Ist-Leistung zu erfassen (*performance-only measure*; Cronin & Taylor, 1994). Bezüglich dieser Kontroverse ist bislang kein Konsens (Lee & Beeler, 2007) festzustellen, so dass keine klare Empfehlung für eine bestimmte Erhebungsvariante gegeben werden kann (Hentschel, 2000).

Der Hauptvorteil der separaten Erfassung von Ist- und Soll-Leistung ist in der Generierung zusätzlicher Informationen zu sehen. So können etwa bei regelmäßigen Wiederholungen der Befragung Veränderungen der Kundenerwartungen berücksichtigt werden. Ein Nachteil der zusätzlichen Erfassung der Soll-Leistung ist der höhere Aufwand für Befragte und Durchführende. Ob der Nutzen zusätzlicher Informationen den Erhebungsaufwand rechtfertigt, muss im Einzelfall entschieden werden (Hentschel, 2000).

2.3.2 Entwicklung eines Messansatzes für die vorliegende Untersuchung

Der Großteil der Verfahren zur Erfassung der Dienstleistungsqualität wurde für den privatwirtschaftlichen Bereich bzw. für externe Kunden entwickelt. Diese Instrumente lassen sich, trotz entsprechender Umformulierungen, nur bedingt auf den Verwaltungskontext übertragen. Da Verwaltungen als öffentliche Organisationen nicht erwerbswirtschaftlich ausgerichtet sind, ergeben einige der eingesetzten Leistungsmerkmale keinen Sinn, so z. B. das Preis-Leistungsverhältnis. Es scheint es daher sinnvoll, ein neues Instrument zu entwickeln, das auf die Dienstleistungen der Hochschulverwaltung zugeschnitten ist.

Auch bei Verwaltungsdienstleistungen beschränkt sich die Interaktion zwischen Dienstleistern und Kunden nicht auf die Annahme von Aufträgen und das Erteilen von Bescheiden (*unterstützend-interaktive Dienstleistungen*). Viele der angebotenen Dienstleistungen, so z. B. die Öffentlichkeitsarbeit oder die Erfinderberatung erfordern es, dass sich Dienstleister und Kunden im Sinne einer möglichst kundengerechten Leistungserstellung austauschen (*problemorientiert-interaktive Dienstleistungen*; s. Kap. 2.1.2). Dem Einbezug der Kunden in die Qualitätsmessung kommt damit nicht nur für den privatwirtschaftlichen, sondern auch für den Verwaltungskontext ein hoher Stellenwert zu. Entsprechend des dieser Arbeit zugrunde gelegten kundenbezogenen Qualitätsbegriffs wird daher ein subjektives Verfahren entwickelt, in dem eine Beurteilung der Dienstleistungsqualität durch die Kunden der Hochschulverwaltung erfolgt.

Verwaltungsdienstleistungen können jedoch überwiegend als *unterstützend-interaktiv* und *problemorientiert-interaktiv* und damit insgesamt als eher standardisiert angesehen werden können (s. Kap. 2.1.2). Im Verwaltungskontext sollte es daher mit einem merkmalsorientierten Verfahren möglich sein, ein repräsentatives Bewertungsbild zu erhalten.

Aufgrund der ebenso ökonomischen wie differenzierten Erfassung der Dienstleistungsqualität eignet sich ein merkmalsorientiertes Verfahren außerdem besonders für organisationsdiagnostische Zwecke. In Einklang mit der eingangs entwickelten Arbeitsdefinition resultiert die wahrgenommene Dienstleistungsqualität damit daraus, inwieweit die Anforderungen der Kunden an bestimmte Leistungsmerkmale erfüllt sind.

In der vorliegenden Untersuchung werden Ist- und Soll-Leistung außerdem getrennt erfasst, um die Konzeptualisierung der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität anhand des Diskonfirmations-Paradigmas empirisch zu prüfen. Darüber hinaus können so in geplanten Folgebefragungen nach ein bis zwei Jahren Veränderungen der Kundenerwartungen in Folge von Organisationsentwicklungsmaßnahmen (Workshops, Trainings, etc.) berücksichtigt werden.

2.3.3 Relevante Qualitätsmerkmale aus Kundensicht

Eine multiattributive Erfassung der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität setzt voraus, dass die für die Kunden relevanten Qualitätsmerkmale bekannt sind. Ebenso wie es kein universell einsetzbares Instrument zur Qualitätsmessung geben kann, gibt es kein generelles Set von Merkmalen, das für alle Dienstleistungen gleichermaßen qualitätskritisch ist (Nerdinger, 2007). Die für die jeweilige Dienstleistung charakteristischen Merkmale müssen stets neu ermittelt werden. Die Entwicklung entsprechender Instrumente beginnt daher häufig mit Einzel- oder Gruppeninterviews, in denen Experten wie z. B. Dienstleister oder Kunden zu ihren Wahrnehmungen befragt werden (Gremier, 2004). Auf der Basis qualitativer Analysen können dann relevante Leistungsmerkmale identifiziert und in merkmalskonkrete Aussagen transformiert werden, denen Kunden zustimmen oder die sie ablehnen können (Churchill, 1979). Werden bereits quantitative Daten erhoben, können exploratorische Dimensions- und Konsistenzanalysen durchgeführt werden.

In der Literatur findet sich eine Vielzahl qualitätsrelevanter Leistungsmerkmale. Ein wesentlicher Teil der Untersuchungen zur wahrgenommenen Dienstleistungsqualität stützt sich auf das SERVQUAL-Verfahren von Parasuraman et al. (1988), das jedoch häufig branchen- bzw. dienstleistungsspezifisch modifiziert und erweitert werden muss (Carman, 1990; Nerdinger, 2007). Auf der Basis einer qualitativen Auswertung der verfügbaren Arbeiten zu Dienstleistungsqualität und Kundenzufriedenheit entwickeln Farrell, Souchon und Durden (2001) eine Taxonomie qualitätsrelevanter Leistungsmerkmale.

Basierend auf dieser Klassifikation sowie einer Sichtung aktueller, insbesondere deutschsprachiger Arbeiten zu Dienstleistungsqualität und Kundenzufriedenheit konnten im Rahmen von Gesprächen mit Experten aus der Hochschulverwaltung (Abteilungsleiter, Vertreter des Qualitätsmanagements) 14 Merkmale entwickelt werden, die für die Kunden der Verwaltung qualitätskritisch sein könnten. Da der Dienstleister-Kunde-Interaktion, wie bereits herausgestellt, auch bei Verwaltungsdienstleistungen große Bedeutung zukommt, beziehen sich diese Leistungsmerkmale sowohl auf die Ergebnis- als auch auf die Interaktionsqualität. Sie werden im Folgenden mit Bezug auf den vorliegenden Untersuchungskontext erläutert.

Ergebnismerkmale

Zuverlässigkeit: Die Zuverlässigkeit der Leistungserbringung hat sich in vielen Untersuchungen zur wahrgenommenen Dienstleistungsqualität als eines der wichtigsten Qualitätsmerkmale erwiesen (Farrell et al., 2001; Parasuraman et al., 1988) und wird entsprechend auch in aktuellen Studien berücksichtigt (z. B. Krause & Dunckel, 2003; Chen & Aritejo, 2008; Kanning & Bergmann, 2006). Carlson und Schwarz (1995) zeigen, dass das Merkmal auch im öffentlichen Bereich qualitätsrelevant sein kann. Zuverlässigkeit ist dann gegeben, wenn Dienstleistungen in der vereinbarten Form, präzise und rechtzeitig bzw. termingerecht erbracht werden. Die Zuverlässigkeit dürfte zweifelsohne auch für die Kunden der Hochschulverwaltung von großer Bedeutung sein. Eine unzuverlässige Bearbeitung kann in vielen Fällen finanzielle oder persönliche Konsequenzen nach sich ziehen, so z. B. wenn infolge einer fehlerhaften Drittmittel- oder Personalverwaltung Gelder verloren gehen oder Stellen nicht verlängert werden.

Effizienz: Angesichts leerer Staatskassen werden von öffentlichen Verwaltungen zunehmend Rechenschaftslegung und ein sorgsamer Umgang mit öffentlichen Geldern erwartet (Oechsler & Rigbers, 2003). Die Kunden öffentlicher Verwaltungen erwarten daher nicht zuletzt, dass Verwaltungen betriebswirtschaftlich effizient arbeiten und sich auch ihre Anfragen und Aufträge effizient abwickeln lassen (Boyne, 2002; Dagger & Sweeney, 2007). Eine effiziente Bearbeitung sollte auch für die Kunden der Hochschulverwaltung von Bedeutung sein. Als ineffizient könnte die Bearbeitung beispielsweise wahrgenommen werden, wenn Anträge aufgrund eingeschränkter oder doppelter Zuständigkeiten bei mehreren Verwaltungseinheiten eingereicht werden müssen. Informationen, die der Verwaltung bereits vorliegen, sollten genutzt bzw. reaktiviert werden, so z. B. Personaldaten bei der Wiedereinstellung studentischer Hilfskräfte oder Krankmeldungen zum Jahresschluss.

Schnelligkeit: Es kann für Kunden zudem qualitätsrelevant sein, wie schnell die gewünschte Dienstleistung erbracht wird und ob Wartezeiten und insbesondere Bearbeitungsdauer als angemessen erlebt wurden (Dagger & Sweeney, 2007; Dean, 2007; Farrell et al., 2001; Keiningham, Aksoy, Cooil, Peterson & Vavra, 2006; Kanning & Bergmann, 2006; Krause & Dunckel, 2003; Parasuraman et al., 1988). Das Leistungsmerkmal Schnelligkeit wird auch mit Bezug auf den öffentlichen Sektor thematisiert (Scott & Shieff, 1993) und dürfte auch für die Kunden der Hochschulverwaltung von Bedeutung sein. In vielen Angelegenheiten gibt es seitens der Verwaltung oder der Kunden Fristen, innerhalb deren die Bearbeitung erfolgen muss. So müssen Reisekostenanträge z. B. innerhalb einer gewissen Zeit nach Beendigung der Reise gestellt werden. Ebenso könnten Studierende ein Zwischen- oder Abschlusszeugnis benötigen, um sich an einer anderen Hochschule oder um einen Arbeitsplatz zu bewerben. Die Zügigkeit der Bearbeitung dürfte auch relevant sein, wenn es keine Fristen gibt. Da die Hochschulangehörigen in vielen Angelegenheiten zahlreiche Vorerfahrungen mit der Verwaltung haben, z. B. in Reisekostenangelegenheiten, ist zudem davon auszugehen, dass sie recht genau wissen, wie lange die Bearbeitung dauert und wann mit einem Ergebnis zu rechnen ist. Als unangemessen lange empfundene Bearbeitungszeiten sollten sich entsprechend negativ auf die wahrgenommene Dienstleistungsqualität auswirken.

Vollständigkeit: Für die internen Kunden der Hochschulverwaltung stellen die Dienstleistungen der Verwaltung eine Unterstützung bei ihrer eigenen Arbeit dar. Informationen, Auskünfte und Bescheide werden häufig benötigt, weil dies Voraussetzung für den eigenen Arbeitsfortschritt ist. Es sollte daher von Bedeutung sein, dass die Leistungen der Verwaltung vollständig erbracht werden. Dies dürfte insbesondere für Mitarbeiter in Sekretariaten gelten, für die die Abwicklung von Verwaltungsangelegenheiten oft zum „Tagesgeschäft“ gehört. Aber auch wissenschaftliche Mitarbeiter und Studierende benötigen vollständige Informationen, so etwa um einen Antrag auf Reisekostenerstattung oder auf Studiengebührenbefreiung erfolgreich einreichen zu können. Bei der Bearbeitung der Anträge selbst wiederum müssen alle verfügbaren Informationen einbezogen werden, um zu einer fundierten und ausgewogenen Entscheidung über die Erstattung bzw. Befreiung zu gelangen. In bestimmten komplexeren Angelegenheiten wie z. B. der Klärung von Rechtsfragen ist Vollständigkeit oft nicht a priori gegeben, sondern muss sich bei der Bearbeitung nach und nach entwickeln. Hinweise für die Bedeutung des Merkmals Vollständigkeit finden sich z. B. bei Kanning & Bergmann (2006) und Krause & Dunckel (2003).

Verständlichkeit: In vielen empirischen Untersuchungen hat sich das Merkmal der Verständlichkeit als qualitätsrelevant erwiesen (Abdullah, 2006; Dagger & Sweeney, 2007); Dean, 2007; Farrell et al., 2001; Korunka et al., 2003; Lee & Beeler, 2007; Parasuraman et al., 1988). Dieses Merkmal könnte für die Kunden öffentlicher Verwaltungen und so auch der Hochschulverwaltung von besonderer Bedeutung sein. So sollten Informationen, Bescheide und Auskünfte nicht nur formal korrekt und in „Amtsdeutsch“ verfasst sein, sondern auch in einer für die Kunden nachvollziehbaren Sprache. Insbesondere aber können öffentliche Verwaltungen nicht immer uneingeschränkt auf die Wünsche und Bedürfnisse ihrer Kunden eingehen (Budäus, 1998). Wird aufgrund formal-rechtlicher Bestimmungen ein negativer Bescheid erteilt, sollte dies zu negativer Diskonfirmation und verstärkter Ursachensuche bzw. -zuschreibung führen (Dormann & Zapf, 2007). Gerade dann sollte es für die Wahrnehmung der Dienstleistungsqualität von Bedeutung sein, dass die Entscheidung in einer für den Kunden verständlichen und damit nachvollziehbaren Art und Weise begründet wird.

Transparenz: Verwaltungen werden von Außenstehenden häufig als „undurchschaubar“ erlebt (Albeda & van Bijert, 2001). Der Dienstweg folgt strengen Regeln, die Zuständigkeiten sind begrenzt (Oechsler & Rigbers, 2003). Für die Kunden öffentlicher Verwaltungen und so auch der Hochschulverwaltung könnte es daher qualitätsrelevant sein zu wissen oder schnell herausfinden zu können, wer Ansprechpartner für welches Anliegen ist. Hierzu müssen Zuständigkeiten nicht nur klar geregelt sein, sondern auch klar kommuniziert werden. Die Kunden könnten außerdem Wert darauf legen, den Prozess der Leistungserstellung (in groben Zügen) nachvollziehen zu können. Dies macht die Bearbeitung, aber auch das Ergebnis zum einen berechenbarer. Angesichts des gestiegenen Legitimationsdrucks infolge leerer Staatskassen ist die Transparenz des Verwaltungsverhandelns zum anderen bereits zum Schlagwort avanciert (Albeda & van Bijert, 2001; Koci, 2005).

Aktualität: Die Dienstleistungen öffentlicher Verwaltungen sind häufig durch rechtliche und politische Gegebenheiten bestimmt (Koci, 2005), die sich mitunter in kurzen Abständen verändern. Im Falle der Hochschulverwaltung können sich z. B. Vorgaben des Bildungsministeriums ändern oder neue Vorgaben hinzukommen, so dass Formulare und Bescheide angepasst werden müssen. Für die Kunden der Verwaltung dürfte daher auch wichtig sein, dass Informationen, Auskünfte und bereit gestellte Formulare nicht veraltet sind. Ist dies nicht der

Fall, kann es im Laufe der Leistungserbringung zu Problemen oder Missverständnissen und damit zu einer Verringerung der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität kommen.

Kompetenz: Für die Dienstleistungsqualität der Verwaltung sollte schließlich ausschlaggebend sein, ob die Dienstleister als kompetent wahrgenommen werden. Dies dürfte mit großer Wahrscheinlichkeit der Fall sein, wenn die Dienstleister imstande sind, die Leistungen fachlich und sachlich richtig zu erbringen und sich darüber hinaus professionell verhalten, indem sie z. B. Zusagen einhalten, umfassend beraten oder im Falle persönlicher Angelegenheiten Verschwiegenheit wahren. Das Merkmal kann damit nicht ganz eindeutig der Ergebnis- oder der Interaktionsqualität zugeordnet werden. Die Kompetenz von Dienstleistern wird in zahlreichen Arbeiten zur wahrgenommenen Dienstleistungsqualität thematisiert (Dagger & Sweeney, 2007; Dean, 2007; Farrell et al., 2001; Parasuraman et al., 1988; Kanning & Bergmann, 2006; Keiningham et al., 2006; Rafaeli, Ziklik & Doucet, 2008; Wangenheim et al., 2007). Für öffentliche Verwaltungen könnte das Merkmal überdies von besonderer Bedeutung sein, da die Kompetenz der Dienstleister mitunter auch mit deren Integrität in Verbindung gebracht wird (Johnston, 1995). Die Kompetenz könnte daher nicht nur zur Wahrnehmung der Dienstleistungsqualität beitragen, sondern auch das Vertrauen in Verwaltungsorganisationen stärken.

Interaktionsmerkmale

Freundlichkeit: Die Freundlichkeit von Dienstleistern findet in zahlreichen Konzeptualisierungen der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität Berücksichtigung (Dagger & Sweeney, 2007; Dean, 2007; Egold et al., 2009; Farrell et al., 2001; Kanning & Bergmann, 2006; Keiningham et al., 2006; Lee & Beeler, 2007; Parasuraman et al., 1988; Rafaeli et al., 2008; Wangenheim et al., 2007). Dienstleister, die einen freundlichen Umgangston mit ihren Kunden haben, erzielen eine höhere Dienstleistungsqualität (vgl. z. B. Guiry, 1992; Johnston, 1995; Dabholkar, Thorpe & Rentz, 1996). Das Merkmal der Freundlichkeit dürfte auch für die Kunden der Hochschulverwaltung qualitätskritisch sein. Die meisten der angebotenen Dienstleistungen erfordern zumindest einen kurzen telefonischen Kontakt zwischen Dienstleistern und Kunden (z. B. Personalangelegenheiten). Für einige Angelegenheiten ist hingegen eine längere oder persönliche Interaktion notwendig, so z. B. für die Studien- oder die Erfinderberatung. Die Freundlichkeit der Dienstleister dürfte, in geringerem Maße, auch bei E-Mail-Kontakten von Bedeutung sein.

Erreichbarkeit: Im Zusammenhang mit der Transparenz des Verwaltungshandelns (Albeda & van Bijert, 2001) wird auch häufig die Zugänglichkeit von Verwaltungsdienstleistungen diskutiert. Für die Kunden der Hochschulverwaltung dürfte qualitätsrelevant sein, ob ihre Ansprechpartner in der Verwaltung gut erreichbar sind. So sollten ausreichend Öffnungs- bzw. Parteiverkehrszeiten angeboten werden, die auf die Beschäftigten und Studierenden abgestimmt sind. Schwierigkeiten könnten sich z. B. ergeben, wenn Studierende persönlich erscheinen müssen, die Öffnungszeiten jedoch mit ihren Vorlesungszeiten kollidieren. Die Erreichbarkeit hängt außerdem von den Kontaktmöglichkeiten ab (persönlich, telefonisch, per E-Mail bzw. via Internet). Das Merkmal der Erreichbarkeit (auch als Zugänglichkeit bezeichnet) erweist sich in vielen Arbeiten zur wahrgenommenen Dienstleistungsqualität als qualitätsrelevant (Farrell et al., 2001; Kanning & Bergmann, 2006; Keiningham et al., 2006; Lee & Beeler, 2007; Parasuraman et al., 1988; Wangenheim et al., 2007) und findet insbesondere auch im öffentlichen Bereich (Albeda & van Bijert, 2001; Boyne, 2002; Carlson & Schwarz, 1995) und im Hochschulbereich (Abdullah, 2006) Berücksichtigung.

Gezielte Weiterleitung: Die Kunden der Hochschulverwaltung haben häufig Anfragen, die nicht von vornherein dem „Standardangebot“ der Verwaltung bzw. bestimmten Verwaltungseinheiten zugeordnet werden können. Entsprechend kann es sein, dass Ansprechpartner nicht a priori bekannt sind oder sich im Laufe der Bearbeitung herausstellt, dass die Angelegenheit von einer anderen Verwaltungseinheit weiterbearbeitet werden muss. So kann sich z. B. ein Wissenschaftler in Drittmittelangelegenheiten an die Finanzabteilung wenden, für die dann die Personalabteilung zuständig ist. In diesen Fällen könnte es qualitätsrelevant sein, dass die Kunden gezielt weitergeleitet werden. Dienstleister sollten – so die Erwartung vieler Kunden – nicht nur darauf verweisen, dass sie nicht zuständig sind, sondern sich für das Anliegen des Kunden interessieren und den Kunden bei der Suche eines kompetenten Ansprechpartners unterstützen. Geben sie lediglich eine vage Empfehlung, wo es der Kunde „mal probieren könnte“, helfen sie ihm oft nicht weiter. Sollte der empfohlene Kollege in der Verwaltung zudem nicht der richtige Ansprechpartner sein, tun sie letztlich auch ihm keinen Gefallen.

Flexibilität: Kunden erleben eine höhere Dienstleistungsqualität, wenn Dienstleister auf ihre individuelle Situation eingehen, Wünsche und Bedürfnisse berücksichtigen und sich bemühen, Lösungen zu finden (Beatson, Lings & Gudergan, 2008; Dagger & Sweeney, 2007; Dean, 2007; Farrell et al., 2001; Kanning & Bergmann, 2006; Korunka et al., 2003;

Parasuraman et al., 1988; Rafaeli et al., 2008). Die Flexibilität der Dienstleister dürfte für öffentliche Verwaltungen von besonderer Bedeutung sein (Boyne, 2002; Carlson & Schwarz, 1995; Scott & Shieff, 1993). Tätigkeiten und Abläufe sind traditionell stark standardisiert und der Spielraum zur individuellen Anpassung der Dienstleistungen daher häufig begrenzt. Im Falle der Hochschulverwaltung sind z. B. Fälle denkbar, in denen fehlende Unterlagen wie etwa beglaubigte Zeugnisse in anderen Verwaltungseinheiten vorliegen und von dort beschafft werden könnten oder in denen Rahmenverträge der Beschaffung bestimmter Büromöbel (z. B. rückenschonender Bürostühle) im Wege stehen. Zeigen sich Dienstleister dennoch bereit, ihre Ermessensspielräume auszuloten und sich zu bemühen, ggf. nach Rücksprache mit Vorgesetzten oder Kollegen anderer Abteilungen, Lösungen zu finden, sollte dies in besonderem Maße zur Wahrnehmung der Qualität beitragen.

Betreuung: Mit dem Wandel zur Dienstleistungsgesellschaft sind mehr und mehr Kunden selbst als Dienstleister tätig. In der neueren Literatur wird der Kunde daher auch als „Experte“ und „Arbeitsplatzanalytiker“ diskutiert (Dormann & Zapf, 2007), der genaue Vorstellungen von und damit hohe Erwartungen an die Leistungserbringung hat. In Verwaltungsangelegenheiten dürfte dies weniger gegeben sein. Viele Angelegenheiten und insbesondere Dienstwege und formal-rechtliche Rahmenbedingungen sind für die meisten Kunden nur schwer zu durchschauen. Der Dienstleister ist Experte, der Kunde in Verwaltungsangelegenheiten hingegen häufig Laie. Für die Kunden der Hochschulverwaltung könnte daher auch von Bedeutung sein, dass sie über die eigentliche Leistung hinaus betreut werden, indem ihnen z. B. Änderungen oder Neuigkeiten frühzeitig mitgeteilt oder indem sie auf wichtige Vorgaben oder Fristen hingewiesen werden. Die Betreuung durch die Verwaltung dürfte sich im vorliegenden Falle insbesondere auf die wahrgenommene Dienstleistungsqualität auswirken, da sie auch zur erlebten Sicherheit der internen Kunden beitragen kann (Farrell et al., 2001; Parasuraman et al., 1988). So können einige Angelegenheiten (z. B. Finanz- oder Personalangelegenheiten) nicht zuletzt auch finanzielle oder persönliche Konsequenzen nach sich ziehen. Hinweise für die Bedeutung des Leistungsmerkmals Betreuung finden sich u. a. bei Beatson et al. (2008) und Dagger & Sweeney (2007).

Aufgeschlossenheit: Das Erleben der Dienstleistungsqualität kann schließlich dadurch bestimmt sein, ob Dienstleister auf Beschwerden und Anregungen, aber auch bei Fragen und

Unklarheiten der Kunden sachlich und konstruktiv reagieren und wie sie mit eigenen Fehlern umgehen (Farrell et al., 2001; Kanning & Bergmann, 2006). Auch für die Kunden der Hochschulverwaltung dürfte es qualitätsrelevant sein, dass Anregungen und Kritik ernst genommen werden. Hinzu kommt, dass sie in vielen Angelegenheiten regelmäßig mit der Verwaltung Kontakt haben, so z. B. in Personal- oder Studienangelegenheiten. Sie können damit häufig gut nachverfolgen, ob aus Beschwerden Konsequenzen gezogen, Fehler behoben und Leistungen verbessert wurden. Gerade im Verwaltungskontext ist außerdem denkbar, dass Beschwerden zwar an einzelne Dienstleister gerichtet werden, jedoch eher auf formal-rechtliche Rahmenbedingungen zurückzuführen sind. Es besteht die Gefahr, dass Dienstleister sich zu verteidigen suchen und die Verantwortung auf die Verwaltungsleitung, das Ministerium oder etwa die Politik abschieben, worauf Kunden ihnen wiederum bürokratische Klischees vorwerfen könnten. Kommt es zu einer solchen „Spirale“, könnte das die Wahrnehmung der Dienstleistungsqualität erheblich trüben.

2.4 Antezedenzen der Dienstleistungsqualität auf der Seite der Dienstleister

Der Ausgangspunkt der zu Beginn dieses Kapitels dargestellten Service-Profit Chain (Heskett et al., 2008; s. S. 5f) ist auf der Seite der Dienstleister die interne Dienstleistungsqualität, unter die auch Maßnahmen der Arbeitsgestaltung gefasst und für die positive Zusammenhänge mit der Zufriedenheit, der Motivation und der Leistung von Dienstleistern erwartet werden. Diese Zusammenhänge können mit dem Job-Characteristics-Modell von Hackman und Oldham (1975a) begründet werden, das im Folgenden kurz vorgestellt wird (Kap. 2.4.1). Im Anschluss sind Überlegungen und empirische Befunde zur Bedeutung von Arbeits- und Aufgabenmerkmalen im Dienstleistungsbereich aufgeführt (Kap. 2.4.2).

2.4.1 Das Job-Characteristics-Modell

Das Job-Characteristics-Modell (JCM; Hackman & Oldham, 1975a; s. Abbildung 2.4) beschreibt Einflüsse von Arbeits- und Aufgabenmerkmalen auf die Zufriedenheit, die intrinsische Motivation und die Leistung von Mitarbeitern, sowie die Prozesse, die diese Zusammenhänge vermitteln. Dem Modell liegt die Annahme zugrunde, dass Mitarbeiter nicht nur durch extrinsische Anreize wie z. B. eine angemessene Bezahlung, sondern auch intrinsisch, so z. B. durch interessante Aufgaben, motiviert werden können.

Das Modell stellt eine Weiterentwicklung der Zwei-Faktoren-Theorie dar (Herzberg, 1968; Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959), der zufolge Arbeitszufriedenheit durch „Hygienefaktoren“ einerseits und „Motivatoren“ andererseits bestimmt wird. Hygienefaktoren beziehen sich auf Rahmenbedingungen der Arbeit, wie z. B. das soziale Umfeld am Arbeitsplatz, physische Arbeitsbedingungen und Arbeitsplatzsicherheit, und können bei positiver Ausprägung lediglich Arbeitsunzufriedenheit verhindern, nicht jedoch zu Zufriedenheit und intrinsischer Motivation führen. Im Unterschied dazu führen Motivatoren, wie z. B. Anerkennung, Wachstumsmöglichkeiten und Merkmale der Arbeitstätigkeit bzw. -aufgabe selbst, bei hoher Ausprägung zu Arbeitszufriedenheit und intrinsischer Motivation. Die Zwei-Faktoren-Theorie hat vor allem normative Bedeutung, konnte jedoch empirisch nicht belegt werden, und wurde darüber hinaus wegen konzeptueller Unschärfe und eingeschränkter Praxistauglichkeit kritisiert (Hackman und Lawler, 1971). Mit der Entwicklung des JCM verfolgten Hackman und Oldham (1975a) das Ziel, ein Modell der intrinsischen Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit zu entwickeln, das empirisch belegbar und praktisch anwendbar ist. Dem JCM zufolge werden Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit durch fünf Merkmale der Arbeitstätigkeit bestimmt (deutsche Übersetzung nach Schmidt & Kleinbeck, 1999):

Anforderungsvielfalt einer Arbeitstätigkeit oder -aufgabe bezeichnet das Ausmaß, in dem Mitarbeiter zur Bewältigung ihrer Aufgaben unterschiedliche Fähigkeiten und Fertigkeiten einsetzen müssen.

Aufgabengeschlossenheit bezeichnet das Ausmaß, in dem Aufgaben vollständig ausgeführt werden können, von einem identifizierbaren Anfang hin bis zu einem erkennbaren Ende bzw. Ergebnis.

Bedeutsamkeit der Aufgaben für Andere bezeichnet das Ausmaß, in dem sich die Arbeit auf das Leben oder die Arbeit Anderer auswirkt, so z. B. Kollegen, Vorgesetzte oder Kunden. Dabei kann auch eine anforderungsarme, stark arbeitsteilige Tätigkeit wie z. B. die Herstellung von Operationssonden oder Flugzeugteilen durch die Bedeutung für das Leben Anderer als sehr bedeutsam und sinnvoll erlebt werden.

Autonomie bezeichnet das Ausmaß, in dem Mitarbeiter bei der Planung und Durchführung ihrer Aufgaben Planungs-, Handlungs- und Ermessensspielräume haben, sowohl in Bezug auf die zur Ausführung gewählten Arbeitsverfahren als auch auf die Arbeitsabläufe selbst.

Rückmeldung durch die Arbeit bezeichnet das Ausmaß, in dem Mitarbeiter durch die Ausführung der Tätigkeit selbst Informationen über ihren Arbeitsfortschritt erhalten.

Hackman und Lawler (1971, Hackman & Oldham, 1980) führen außerdem zwei weitere Aufgabenmerkmale an, die stärker das soziale Umfeld am Arbeitsplatz einbeziehen und daher insbesondere für den Dienstleistungssektor von Bedeutung sein dürften (Kil, Leffelsend & Metz-Göckel, 2000):

Rückmeldung durch Andere bezeichnet das Ausmaß, in dem Mitarbeiter z. B. durch Kollegen oder Vorgesetzte Rückmeldung über ihre Arbeitsfortschritte erhalten.

Zusammenarbeit mit Anderen bezeichnet das Ausmaß, in dem Mitarbeiter bei der Ausführung ihrer Aufgaben mit Anderen zusammenarbeiten müssen.

Eine hohe Ausprägung dieser Merkmale soll dem JCM zufolge mit einer hohen intrinsischen Motivation, Zufriedenheit und Leistung von Mitarbeitern sowie geringen Fehlzeiten und geringer Fluktuation einhergehen (Hackman & Oldham, 1975a). Diese Zusammenhänge sollten durch psychologische Erlebniszustände vermittelt werden. So sollte eine hohe Ausprägung der wahrgenommenen Merkmale dazu führen, dass Mitarbeiter ihre Arbeit als bedeutsam erleben, sich für sie verantwortlich fühlen und um die Ergebnisse ihrer Arbeit wissen. Um interindividuellen Unterschieden von Mitarbeitern gerecht zu werden, werden *Wissen und Fertigkeiten* der Mitarbeiter sowie ihr *Bedürfnis nach persönlicher Entfaltung* als Moderatoren der Zusammenhänge zwischen den Arbeits- und Aufgabenmerkmalen und den Erlebniszuständen sowie zwischen den Erlebniszuständen und Zufriedenheit, Motivation und Leistung berücksichtigt (s. Abb. 2.4, S. 42).

Das JCM ist eines der am häufigsten eingesetzten Modelle im Rahmen von Organisationsdiagnose und Arbeitsgestaltung. Empirische Prüfungen des Modells wurden mit dem Job Diagnostic Survey (JDS; Hackman & Oldham, 1975b; Übertragung ins Deutsche von Schmidt, Kleinbeck, Ottmann & Seidel, 1985) durchgeführt. Eine Revision des ursprünglich für den Produktionsbereich entwickelten Instruments für den Dienstleistungs- und Verwaltungssektor nehmen Kil et al. (2000) vor.

Der *JDS* ermöglicht die Erfassung der subjektiven Wahrnehmung der Arbeits- und Aufgabenmerkmale durch die Mitarbeiter und gehört zu den am weitesten verbreiteten Instrumenten der subjektiven Arbeitsanalyse (Morgeson & Humphrey, 2006).

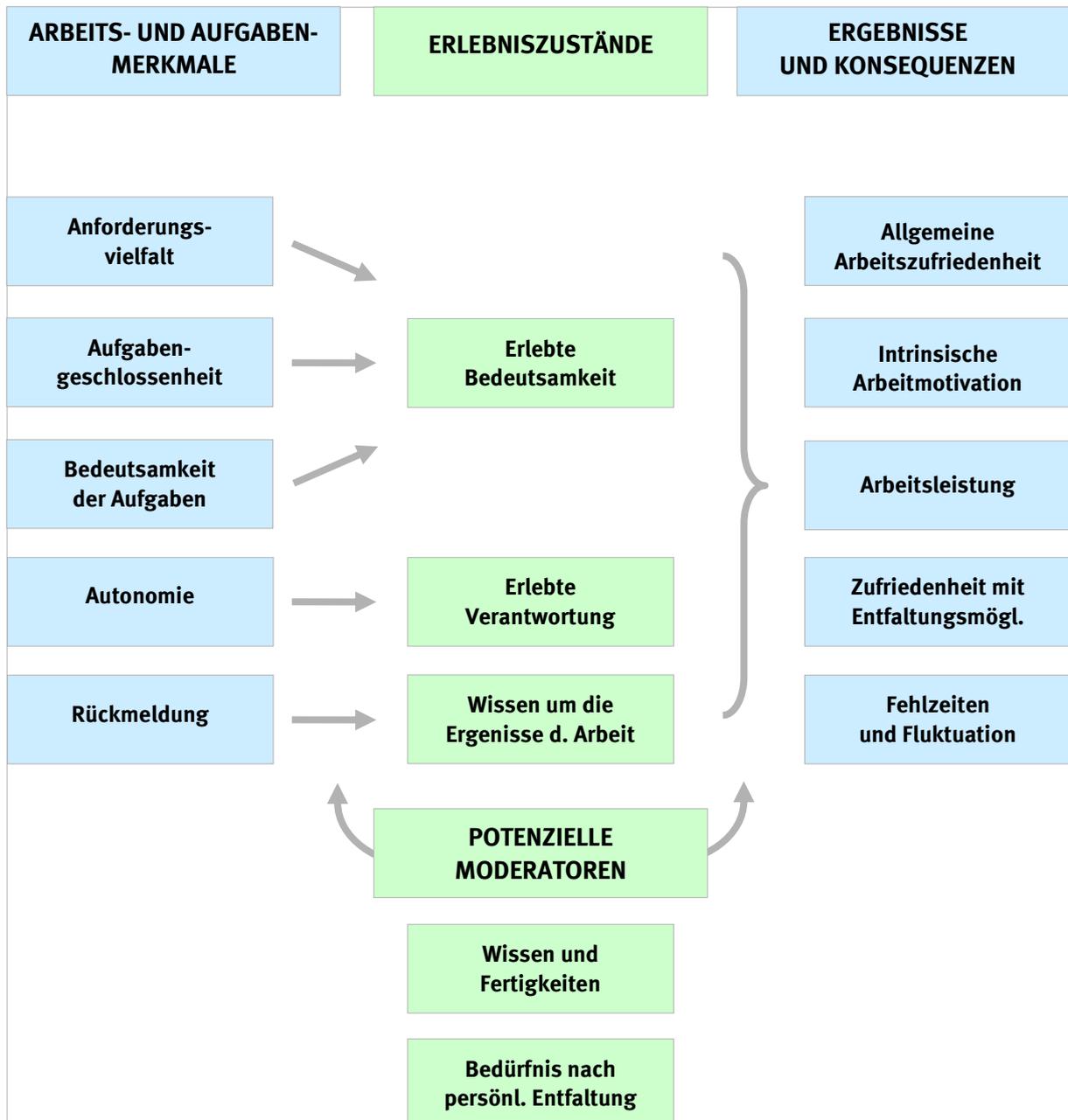


Abbildung 2.4. Das Job-Characteristics-Modell (JCM) nach Hackman und Oldham (1980) sowie Schmidt und Kleinbeck (1999).

Die Annahmen des JCM können überwiegend bestätigt werden (Fried & Ferris, 1987; Humphrey et al., 2007; Taber & Taylor, 1990; Tiegs, Tetrick & Fried, 1992). Van Dick, Schnitger,

Schwartzmann-Buchelt und Wagner (2001) überprüfen das Modell im Bildungsbereich (u. a. bei Hochschulangehörigen). Insgesamt finden sich deutliche Belege für einen direkten Zusammenhang zwischen den Arbeits- und Aufgabenmerkmalen einerseits sowie der Zufriedenheit und der Motivation von Mitarbeitern andererseits (Kelly, 1992; Parker, Wall & Cordery, 2001; van Dick et al., 2001). Die postulierten spezifischen Wirkmechanismen des JCM werden jedoch häufig nicht nachgewiesen (Fried & Ferris, 1987; Parker et al., 2001; Sonnentag, Fay & Frese, 2007). So kommen Fried und Ferris (1987; S. 306) in ihrer Metaanalyse zu folgendem Schluss:

„In contrast to the models prediction [...] the relationship between the critical psychological states and performance appear to be negligible in comparison to the relationship between job characteristics and this outcome.”

In einigen Studien werden daher lediglich die direkten Zusammenhänge zwischen Arbeits- und Aufgabenmerkmalen einerseits und den Ergebnisvariablen des JCM andererseits untersucht. In diesen Studien wird häufig eine ebenso hohe Varianzaufklärung erzielt wie in Studien, in denen zusätzlich die Mediatorvariablen des JCM berücksichtigt werden (Kil, Leffelsend & Metz-Göckel, 2000).

2.4.2 Zur Bedeutung von Arbeits- und Aufgabenmerkmalen im Dienstleistungsbereich

Die Bedeutung von Arbeits- und Aufgabenmerkmalen für die Zufriedenheit und die Motivation von Dienstleistern sowie für ihre (Dienst-)Leistung und die Zufriedenheit ihrer Kunden ist auch Gegenstand neuerer Arbeiten aus dem Dienstleistungsbereich (vgl. Dormann & Zapf, 2007 für eine Übersicht). Dabei finden vier der sieben Arbeits- und Aufgabenmerkmale besondere Beachtung: die *Rückmeldung durch Andere während der Arbeit*, die *Zusammenarbeit mit Anderen*, die *Bedeutsamkeit der Aufgaben für Andere* sowie die *Autonomie*.

Rückmeldung durch Andere und Zusammenarbeit mit Anderen: Mit dem Wandel zur Dienstleistungsgesellschaft haben sich auch Arbeitsbedingungen und -inhalte grundlegend verändert (Kil et al., 2000). So ist insbesondere dem sozialen Umfeld am Arbeitsplatz eine gestiegene Bedeutung zugekommen (Kil et al., 2000), da viele Tätigkeiten es heute erfordern, mit anderen Personen zusammenzuarbeiten, z. B. mit Kollegen aus anderen Abteilungen oder innerhalb einer Arbeits- oder Projektgruppe. Damit bieten sich Möglichkeiten, soziale Bedürfnisse zu erfüllen und von Anderen wie z. B. Kollegen oder Vorgesetzten Feedback über den eigenen Arbeitsfortschritt sowie Arbeitsergebnisse zu erhalten.

Die Befunde zu den Auswirkungen der beiden „sozialen Charakteristika“ (Humphrey et al., 2007, S. 336) *Rückmeldung durch Andere* und *Zusammenarbeit mit Anderen* auf die Zufriedenheit, die Motivation und die Leistung von Mitarbeitern sind uneinheitlich. So finden sich in frühen Arbeiten zum JCM insbesondere Zusammenhänge mit der Mitarbeiterzufriedenheit, nicht jedoch mit der Motivation und Leistung von Mitarbeitern (Humphrey et al., 2007). Neuere Arbeiten belegen auch Zusammenhänge mit der Arbeitsmotivation (z. B. Adler & Kwon, 2002). Dies könnte darauf zurückzuführen sein, dass soziale Unterstützung gerade dann erforderlich ist, wenn Probleme bei der Arbeit auftreten, so z. B. im Umgang mit schwierigen oder unzufriedenen Kunden (Dormann & Zapf, 2007). Infolgedessen könnte es zwar verstärkt zu Rückmeldung durch bzw. Zusammenarbeit mit Anderen kommen, jedoch aufgrund zugleich auftretender Schwierigkeiten bei der Arbeitsausführung nicht notwendigerweise zu einer Erhöhung von Zufriedenheit und Motivation. Ähnliche Befunde werden in der Stressforschung berichtet. So zeigen Zapf und Semmer (2004) beispielsweise, dass soziale Unterstützung am Arbeitsplatz auch mit höherem Stresserleben einhergehen kann. Zu bedenken ist schließlich, dass soziale Interaktionen am Arbeitsplatz generell nicht nur Quelle der Unterstützung, sondern auch der Beanspruchung sein können (Kil et al., 2000). Auch dies könnte zu uneinheitlichen Belegen für die Zusammenhänge zwischen sozialen Arbeitscharakteristika einerseits und Einstellungen und Verhalten der Dienstleister andererseits geführt haben.

Autonomie: Dienstleistungen können nur begrenzt standardisiert werden. Die Interaktion mit dem Kunden gestaltet sich stets individuell. Gerade Dienstleister benötigen daher Möglichkeiten zur Handlungsregulation (Dormann & Zapf, 2007), weshalb auch das Merkmal der *Autonomie* von besonderer Bedeutung für die Zufriedenheit und die Motivation von Dienstleistern sein könnte (Dormann & Zapf, 2007; Travis, 2006). In der Literatur wird vielfach belegt, dass Handlungsspielräume direkte positive Effekte auf das Wohlbefinden und die Zufriedenheit von Mitarbeitern zeigen (Spector, 1986). Für Dienstleister stellen sie eine wichtige Ressource dar, da sie es ihnen ermöglichen, flexibel auf die Wünsche und Bedürfnisse ihrer Kunden einzugehen. So zeigen z. B. Dormann, Spethmann, Weser und Zapf (2003), dass die Schaffung kundenorientierter Handlungsspielräume zu einer Verbesserung des Dienstleistungsklimas und einer Erhöhung der Arbeitszufriedenheit führt.

Bedeutsamkeit der Aufgaben für Andere: Ohne explizit Bezug auf das JCM zu nehmen, messen Parsons und Broadbridge (2006) der *Bedeutsamkeit der Aufgaben für Andere* große Bedeutung für die Dienstleistungsarbeit bei. Erste empirische Belege für die Bedeutung des

Merkmals im Dienstleistungsbereich finden sich bei Camilleri (2007). Bei der Dienstleistungsarbeit dürfte die *Bedeutung der Aufgaben für Andere* nicht zuletzt aus deren Bedeutung für die Kunden resultieren. Gerade Dienstleister, die häufig und persönlich mit Kunden Kontakt haben, dürften regelmäßig Rückmeldung darüber erhalten, wie bedeutsam ihre Arbeit für ihre Kunden ist. Das Merkmal könnte sich daher in besonderem Maße auf die Zufriedenheit und die Motivation von Dienstleistern auswirken.

2.5 Linkage Research: Zusammenhänge zwischen Mitarbeiter- und Kundendaten

Mit dem Job-Characteristics-Modell wurde die Bedeutung von Arbeits- und Aufgabenmerkmalen für die Zufriedenheit und die Motivation von Dienstleistern herausgestellt. In einem weiteren Schritt ist von Interesse, wie sich die Zufriedenheit und die Motivation der Dienstleister auf die durch die Kunden wahrgenommene Dienstleistungsqualität auswirken. Der Service-Profit Chain (Heskett et al., 2008) liegt die Annahme eines positiven Einflusses von Dienstleisterzufriedenheit und -motivation auf die wahrgenommene Dienstleistungsqualität und die Kundenzufriedenheit zugrunde. So führen Schlesinger und Heskett bereits 1991 (S. 148) aus:

„The growing body of data we have collected thus far suggests that customer satisfaction is rooted in employee satisfaction and retention more than anything else [...]”

Dem Zusammenhang zwischen Wahrnehmungen der Mitarbeiter einer Organisation und Wahrnehmungen ihrer Kunden widmet sich seither ein Forschungsfeld, das im angelsächsischen Sprachraum als *Linkage Research* bezeichnet wird (Nerdinger, 2003a). Der Zusammenhang zwischen Dienstleister- und Kundenzufriedenheit gehört dabei zu den „prominentesten“ Fragestellungen (Dormann & Zapf, 2007; S. 807) und ist Gegenstand zahlreicher theoretischer und empirischer Arbeiten (Groß-Engelmann, 1999; Grund, 1998; Holtz, 1998; Stock-Homburg, 2009). Ein Zusammenhang zwischen der Motivation von Mitarbeitern in Dienstleistungsunternehmen und der seitens der Kunden wahrgenommenen Dienstleistungsqualität bzw. der Kundenzufriedenheit wird zwar bereits von Lawler (1973) thematisiert, findet in der empirischen Literatur jedoch bislang vergleichsweise wenig Berücksichtigung (Elmadag, 2007).

Im Folgenden werden die beiden Konstrukte Dienstleisterzufriedenheit und Dienstleistungsmotivation zunächst definiert (Kap. 2.5.1 und Kap. 2.5.2). Im Anschluss werden jeweils Erklä-

rungsansätze sowie empirische Befunde zu Zusammenhängen mit der durch die Kunden wahrgenommenen Dienstleistungsqualität vorgestellt.

2.5.1 Dienstleisterzufriedenheit und wahrgenommene Dienstleistungsqualität

Die Zufriedenheit mit der Arbeit ist seit Beginn des 20. Jahrhunderts Gegenstand der Forschung und zählt zu den am eingehendsten untersuchten Konstrukten der Organisationspsychologie (Rosenstiel, Molt & Rüttinger, 2005). Diese „unendliche Forschungsgeschichte“ (Six & Felfe, 2004; S. 606) brachte eine Vielzahl an Theorien und Definitionsversuchen hervor (s. z. B. Fischer, 1991 für einen systematischen Überblick). In der Literatur wird Mitarbeiterzufriedenheit zumeist als „zeitlich überdauernde, relativ stabile Wertung“ und damit als Einstellung zur Arbeit definiert (Rosenstiel et al., 2005; S. 289). Dabei wird häufig zwischen einer globalen Einstellung, der Gesamtzufriedenheit und der Einstellung zu verschiedenen Facetten der Arbeit unterschieden. Zu den wichtigsten Facetten gehören die Zufriedenheit mit der Arbeit selbst (z. B. Arbeitsinhalte, Handlungsspielraum), mit den Arbeitsbedingungen (z. B. Lärm, Technik), mit der Führung (z. B. Anerkennung oder Unterstützung durch Vorgesetzte), mit den Anreizsystemen (z. B. Bezahlung oder Prämien), mit der Organisation (z. B. Abläufe, Partizipationsmöglichkeiten), dem Betriebsklima (z. B. Kollegen, Zusammenarbeit) und persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten (Six & Felfe, 2004; Neuberger & Allerbeck, 1978).

Das Job-Characteristics-Modell (Hackman & Oldham, 1975a) postuliert einen positiven Einfluss der genannten Arbeits- und Aufgabenmerkmale auf die allgemeine Arbeitszufriedenheit und insbesondere auf die Zufriedenheit mit den Entfaltungsmöglichkeiten. In der vorliegenden Untersuchung wird entsprechend der Service-Profit Chain (Heskett et al., 2008) die globale Zufriedenheit der Dienstleister berücksichtigt, die sich deutlicher auf die durch die Kunden wahrgenommene Dienstleistungsqualität auswirken dürfte als die spezifischere und stärker personenbezogene Facette der Entwicklungsmöglichkeiten. Mitarbeiterzufriedenheit wird daher als globale, zeitlich überdauernde und stabile positive Einstellung zu Arbeit und Arbeitsorganisation definiert.

Theoretische Bezugspunkte

Die Annahme eines positiven Zusammenhangs zwischen Dienstleisterzufriedenheit und wahrgenommener Dienstleistungsqualität bzw. Kundenzufriedenheit stützt sich nicht zuletzt auf die weit verbreitete „*happy productive worker*“-These (Dormann & Zapf, 2007; S. 807), der zufolge

„glückliche Kühe mehr Milch geben“ (Six & Felfe, S. 604) bzw. zufriedene Mitarbeiter mehr leisten und ihre Kunden in höherem Maße zufriedenstellen. Zur Erklärung der Auswirkungen der Dienstleisterzufriedenheit auf die wahrgenommene Dienstleistungsqualität bzw. die Kundenzufriedenheit werden in der Literatur verschiedene weitere Ansätze herangezogen. Die vorliegende Arbeit stützt sich auf drei Konzepte: Anhand der Equity-Theorie (Adams, 1965) können Zusammenhänge zwischen Dienstleister- und Kundendaten auf den Einstellungserwerb durch den interpersonellen Austausch zwischen Dienstleistern und Kunden zurückgeführt werden. Auf der Basis der Balancetheorie (Heider, 1958) und des *Emotional Contagion*-Konzepts (Hatfield, Cacioppo & Rapsen, 1994) können Zusammenhänge zwischen Dienstleister- und Kundendaten durch den direkten Einstellungserwerb durch interpersonelle emotionale Ausstrahlung erklärt werden. Diese drei Ansätze werden im Folgenden kurz vorgestellt.

Die Equity-Theorie

Die Kernaussage der Equity-Theorie (Adams, 1965) besteht darin, dass Mitarbeiter nach einer gerechten Austauschbeziehung mit einer Organisation streben. Gerechtigkeit liegt dann vor, wenn das eigene Verhältnis von Aufwand und Ertrag dem der Organisation entspricht. Der Aufwand bzw. Input der Mitarbeiter umfasst dabei u. a. Erfahrungen und Fähigkeiten, persönliches Engagement und aufgewendete Zeit. Als Ertrag bzw. Outcome können z. B. die Bezahlung, Sonderzahlungen, ein erreichter Status, Unterstützung durch Vorgesetzte oder die Zufriedenheit mit der Arbeit angesehen werden. Weichen die wahrgenommenen Input-Outcome-Verhältnisse beider Austauschpartner voneinander ab, sollte dies unabhängig von der Richtung der Abweichung (Benachteiligung oder Begünstigung) als ungerecht empfunden werden. In diesem Falle sollten Mitarbeiter bestrebt sein, Gerechtigkeit wiederherzustellen. Dies kann durch eine kognitive Umbewertung von Input und Outcome erfolgen, durch die Beeinflussung des Austauschpartners (so z. B. durch die Forderung nach einer Gehaltserhöhung) oder auch durch die Veränderung des Inputs, d. h. eine Minderung oder Steigerung der eigenen Leistung.

In diesem Sinne ist davon auszugehen, dass sich die Zufriedenheit der Dienstleister positiv auf ihr kundenbezogenes Verhalten auswirkt. Sie sollten bei hoher Zufriedenheit bestrebt sein, sich gegenüber der Organisation, aber auch gegenüber Kunden durch positive Verhaltensweisen „erkennlich zu zeigen“. Aus Sicht der Kunden wiederum sollte ein hohes Maß an dienstleistungsorientiertem Verhalten mit einem hohen subjektiv empfundenen Nutzen und damit einer hohen wahrgenommenen Dienstleistungsqualität einhergehen (Holtz, 1998). Ähnli-

che Erwartungen lassen sich auf der Basis austauschtheoretischer Annahmen ableiten (Blau, 1964; Thibaut & Kelly, 1959). Die Annahme eines indirekten, durch die Leistung der Dienstleister vermittelten Einflusses der Dienstleisterzufriedenheit auf die wahrgenommene Dienstleistungsqualität bzw. die Kundenzufriedenheit liegt auch der Service-Profit Chain (Heskett et al., 2008) zugrunde.

Die Balancetheorie

Direkte Effekte der Dienstleister- auf die Kundenzufriedenheit können mit der Balancetheorie (Heider, 1958) begründet werden. Die Theorie geht davon aus, dass ein System aus zwei miteinander in Beziehung stehenden Personen und einem gemeinsamen Bezugsobjekt nach einem Gleichgewicht strebt. Die Beziehung zwischen beiden Personen kann dabei locker oder auch eng sein, als Bezugsobjekt kommen sowohl Personen, als auch Gegenstände oder Angelegenheiten in Frage (Heider, 1958). Das System befindet sich im Gleichgewicht, wenn beide Personen die gleiche Einstellung zum Bezugsobjekt haben. Unterscheiden sich die Einstellungen beider Personen, liegt Ungleichgewicht vor. Dies sollte zu Unbehagen oder auch kognitiver Dissonanz führen (Festinger, 1957). Gleichgewicht kann hergestellt werden, indem eine der beiden Personen ihre Einstellung an die der anderen Person anpasst.

Die Balancetheorie liefert einen Beitrag zur Erklärung der direkten Einstellungsübertragung zwischen Dienstleistern und Kunden. Als gemeinsames Bezugsobjekt kann dabei das Dienstleistungsunternehmen angesehen werden (Stock-Homburg, 2009). Entsprechend sollte Gleichgewicht vorliegen, wenn Dienstleister und Kunden die gleiche Einstellung zum Unternehmen haben, also z. B. gleichermaßen mit dem Unternehmen zufrieden sind. Ungleichgewicht liegt dann vor, wenn Dienstleisterzufriedenheit und durch die Kunden wahrgenommene Dienstleistungsqualität bzw. Kundenzufriedenheit voneinander abweichen. In diesem Falle kommt es der Balance-Theorie zufolge zu einer Anpassung von wahrgenommener Qualität bzw. Kundenzufriedenheit einerseits und Dienstleisterzufriedenheit andererseits. Dabei ist insbesondere von einer Anpassung der Kunden- an die Dienstleistereinstellungen auszugehen. So sollte die Dienstleisterzufriedenheit zum einen stabiler und unveränderlicher sein als die Kundenzufriedenheit (Wangenheim et al., 2007). Zum anderen zeigen viele Arbeiten, dass Dienstleister ihre Kunden direkt beeinflussen können (Grönroos, 1980; Schneider & Bowen, 1985) und dass sie für ihre Kunden "das Unternehmen" repräsentieren und damit für ihre Wahrneh-

mung des Unternehmens von zentraler Bedeutung sind (Brown, Widing & Coulter, 1991; Williams & Attaway, 1996; Zeithaml, Berry & Parasuraman, 1996).

Emotional Contagion

Ein direkter Effekt der Dienstleister- auf die Kundenzufriedenheit kann schließlich auch mit dem *Emotional Contagion*-Konzept (Hatfield, Cacioppo & Rapsen, 1994) erklärt werden. Dieser Ansatz geht davon aus, dass Personen sich emotional „anstecken“ können. Diese Ansteckung erfolgt unbewusst und unwillentlich. Umfang und Intensität der Ansteckung hängen dabei allerdings von der Ausdrucksfähigkeit des Senders, der Aufmerksamkeit des Empfängers sowie Merkmalen der Interaktion zwischen Sender und Empfänger ab (Doherty, 1997; Hatfield et al., 1994). Das *Emotional Contagion*-Konzept wird in den letzten Jahren verstärkt zur Erklärung von Zusammenhängen zwischen Mitarbeiter- und Kundendaten herangezogen (Hennig-Thurau, Groth, Paul & Gremler, 2006; Homburg & Stock, 2004; Nerding, 2003a; Pugh, 2001). Stock-Homburg (2009) und Wangenheim et al. (2007) verwenden das Konzept zur Erklärung des Zusammenhangs zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit. Eine hohe Zufriedenheit der Dienstleister sollte mit einer positiven emotionalen Ausstrahlung einhergehen, die durch soziale bzw. emotionale Ansteckung direkt auf die Kunden übertragen wird.

Empirische Befunde

In der Literatur werden überwiegend positive Zusammenhänge zwischen der Zufriedenheit von Dienstleistern und der durch die Kunden wahrgenommenen Dienstleistungsqualität bzw. der Kundenzufriedenheit berichtet. Eine vorläufige Synthese bisheriger Befunde liefern Harter, Schmidt und Hayes (2002), die im Rahmen einer Metaanalyse moderate positive Zusammenhänge zwischen der Zufriedenheit von Dienstleistern und der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität bzw. der Kundenzufriedenheit ermitteln ($r = .32$).

Positive Zusammenhänge zwischen Dienstleisterzufriedenheit und wahrgenommener Dienstleistungsqualität bzw. Kundenzufriedenheit werden darüber hinaus in vielen Studien belegt (vgl. Stock-Homburg, 2009 für eine Übersicht). In einer Recherche von Stock-Homburg (2009) wird in 27 von 32 Arbeiten und in einer Recherche von Koci (2005) in 16 von 21 Arbeiten ein positiver Zusammenhang zwischen der Dienstleisterzufriedenheit und der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität bzw. der Kundenzufriedenheit berichtet. Der überwiegende Teil dieser Untersuchungen wurde in einem privatwirtschaftlichen Kontext, insbesondere im Bank-

gewerbe und in der Hotelbranche durchgeführt (Koci, 2005). Aus dem öffentlichen Bereich finden sich bislang nur wenige Studien. Hervorzuheben sind Korunka et al. (2003), die einen positiven Zusammenhang zwischen Dienstleister- und Kundenzufriedenheit in einer Finanz- und in einer Stadtverwaltung finden sowie Snipes, Oswald, LaTour und Armenakis (2005), die einen positiven Zusammenhang im tertiären Bildungsbereich nachweisen können.

2.5.2 Dienstleistemotivation und wahrgenommene Dienstleistungsqualität

Neben der Mitarbeiterzufriedenheit ist auch die Motivation von Mitarbeitern Gegenstand einer langen Forschungstradition, die eine Vielzahl heterogener Theorien und Definitionsansätze hervorgebracht hat (Brandstätter & Frey, 2004; s. z. B. Foster, 2000 für einen systematischen Überblick). Das Job-Characteristics-Modell (Hackman & Oldham, 1975a) kann insofern als motivationale Theorie angesehen werden, als es Zusammenhänge zwischen Arbeits- und Aufgabenmerkmalen und der intrinsischen Motivation von Mitarbeitern beschreibt (Brandstätter & Frey, 2004). Der Begriff der intrinsischen Motivation und insbesondere die Unterscheidung intrinsischer und extrinsischer Motivation sind in der Literatur häufig vorzufinden, werden jedoch uneinheitlich verwendet (vgl. Rheinberg, 2008). In der vorliegenden Untersuchung wird intrinsische Motivation als tätigkeitszentrierte Motivation aufgefasst und von einer zweckzentrierten, extrinsischen Motivation abgegrenzt (Rheinberg, 2006). Extrinsisch motiviertes Handeln verfolgt demnach einen bestimmten Zweck, so z. B. die Sicherung des Lebensunterhalts oder den Erhalt einer Bonuszahlung. Intrinsische Motivation hingegen sollte vornehmlich aus der Tätigkeit selbst und damit insbesondere während der Arbeitsausführung entstehen und mit Spaß und Interesse an der Arbeit einhergehen. Diese Konzeption entspricht dem Job-Characteristics-Modell, dem zufolge bestimmte Merkmale von Arbeit und Aufgaben intrinsische Motivation bewirken können (Hackman & Oldham, 1975a), und liegt darüber hinaus vielen empirischen Arbeiten zugrunde (Guay, Vallerand & Blanchard, 2000; Hertel, Niedner & Hermann, 2003; Hars & Ou, 2002).

Während die allgemeine Arbeitszufriedenheit somit als globale Einstellung der Dienstleister zu ihrer Arbeit sowie zu ihrer Arbeitsorganisation aufgefasst wird, bezieht sich die intrinsische Motivation der Dienstleister stärker auf das Erleben der Dienstleister bei der Ausführung ihrer Arbeit. Im Folgenden werden Ansätze vorgestellt, anhand deren Zusammenhänge zwischen der intrinsischen Motivation von Dienstleistern und der durch ihre Kunden wahrgenommenen Dienstleistungsqualität theoretisch begründet werden können.

Theoretische Bezugspunkte

Sind Mitarbeiter intrinsisch motiviert, entstehen bei der Ausführung der Tätigkeit emotionale Anreize wie Spaß, Interesse und Freude. Die Literatur zeigt vielfach, dass diese tätigkeitsbegleitenden positiven Emotionen mit einer höheren Ausdauer und Leistung von Mitarbeitern einhergehen (Rheinberg, 2008). Es ist somit, wie auch bei der Dienstleisterzufriedenheit, davon auszugehen, dass sich die intrinsische Motivation in einem ersten Schritt zunächst auf die Leistung der Dienstleister auswirkt. Dieser Zusammenhang dürfte jedoch weniger, wie bei der Zufriedenheit, durch die kognitive Bewertung des Input-Outcome-Verhältnisses und das Streben nach einer gerechten Austauschbeziehung mit der Organisation verursacht sein. Vielmehr dürften die genannten, spontan bei der Arbeitsausführung auftretenden Emotionen direkt zu einer Erhöhung von Ausdauer und Leistung führen. Eine höhere Ausdauer und Leistung sollten sich schließlich auch positiv auf das kundenbezogene Verhalten der Dienstleister auswirken und könnten daher in einem weiteren Schritt mit einer höheren wahrgenommenen Dienstleistungsqualität einhergehen.

Auf der Basis des *Emotional Contagion*-Konzeptes (Hatfield et al., 1994) können darüber hinaus auch direkte Effekte der intrinsischen Motivation der Dienstleister auf die durch die Kunden wahrgenommene Dienstleistungsqualität begründet werden. So sollten nicht nur die generelle Arbeitszufriedenheit der Dienstleister, sondern gerade auch bei der Arbeitsausführung erlebte Emotionen wie Spaß, Freude und Interesse mit einer emotionalen Ausstrahlung einhergehen, die durch emotionale Ansteckung direkt auf die Kunden übertragen werden und so auf Kundenseite zu einer höheren wahrgenommenen Dienstleistungsqualität führen kann. Da die Dienstleisterzufriedenheit – in der vorliegenden Untersuchung – als globale Einstellung zu Arbeit und Organisation konzipiert ist, sich die Motivation der Dienstleister jedoch direkt auf die Tätigkeit der Dienstleister bezieht, könnte die Dienstleistemotivation sogar einen stärkeren Einfluss auf die Wahrnehmung der Kunden haben als die Dienstleisterzufriedenheit.

Empirische Befunde

Schmidt et al. (2002) ermitteln im Rahmen der erwähnten Metaanalyse zu den Zusammenhängen zwischen Dienstleister- und Kundendaten vergleichbare Zusammenhänge für Zufriedenheit und Engagement von Dienstleistern einerseits und wahrgenommener Dienstleistungsqualität bzw. Kundenzufriedenheit andererseits ($r = .32$ für die Dienstleisterzufriedenheit, $r = .33$ für

das Engagement der Dienstleister). Auch die wenigen Arbeiten, die explizit den Zusammenhang zwischen der Motivation von Dienstleistern und der Zufriedenheit ihrer Kunden bzw. der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität untersuchen, berichten moderate positive Zusammenhänge zwischen beiden Konstrukten (Elmadag, 2007; Hays & Vill, 2001; Lloréns Montes, Del Mar Fuentes Fuentes & Molina Fernández, 2003; Stoker, 1995).

2.6 Konsequenzen der Dienstleistungsqualität auf Kundenseite

Als Konsequenzen von Dienstleistungsqualität und Kundenzufriedenheit werden bei kommerziellen Kunden Effekte auf deren Loyalität (Wiederkauf- und Weiterempfehlungsverhalten, Zusatzkäufe), Preissensitivität und Beschwerdeverhalten untersucht (Dean, 2007; Nerdinger, 2003; Zeithaml, 2000). Diese sollten im Sinne der Service-Profit Chain (Heskett et al., 2008) längerfristig einen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten. Diese Überlegungen lassen sich mit einigen Modifikationen auch auf den Bereich öffentlicher Verwaltungen bzw. interner Kunden übertragen. Die Universitätsverwaltung unterstützt die Hochschulangehörigen mit einer Vielzahl an Leistungen und trägt damit wesentlich zu einem reibungslosen Wissenschafts- und Lehrbetrieb bzw. Studienverlauf bei. Die hausinternen Kunden sollten die Dienstleistungen der Verwaltung daher als organisationale Unterstützung wahrnehmen.

Der Theorie der organisationalen Unterstützung (Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa, 1986) zufolge entwickeln Mitarbeiter eine generelle Überzeugung davon, inwieweit ihre Arbeitsorganisation ihre Leistungen wertschätzt und um ihr Wohlergehen bemüht ist. Diese Überzeugung wird als wahrgenommene organisationale Unterstützung (Perceived Organizational Support; Eisenberger et al., 1986) bezeichnet. Aufgrund der gesetzlichen, moralischen und finanziellen Verantwortung der Organisation gegenüber ihren Mitgliedern, sowie der Organisationskultur, die den Mitgliedern Kontinuität und Stabilität gewährt, kommt es dabei häufig zu einer Personifizierung der Organisation (Levinson 1965). Im Zuge dieser Personifizierung wird das Verhalten von Vertretern der Organisation wie z. B. Vorgesetzten häufig der Organisation selbst zugeschrieben. So erweist sich etwa die Unterstützung durch Vorgesetzte in einer Metaanalyse von Rhoades & Eisenberger (2002) als wichtige Einflussgröße der wahrgenommenen organisationalen Unterstützung.

Hochschulen sind im Vergleich zu vielen anderen öffentlichen und privatwirtschaftlichen Organisationen verhältnismäßig „lose“ strukturiert (Kappler & Laske, 2001,

S. 92). Gerade wissenschaftliche Einheiten verfügen i. d. R. über ein hohes Maß an Autonomie. Es stellt sich daher zum einen die Frage, ob die Unterstützung durch direkte Vorgesetzte wie z. B. Professoren genauso wie in der Privatwirtschaft mit der Organisation Hochschule in Verbindung gebracht wird. Für die Studierenden gibt es an Hochschulen zudem keine direkten Vorgesetzten. Zwar könnte man das Lehrpersonal als Vorgesetzte ansehen. Lehrende erteilen Studierenden jedoch keine Weisungen oder Sanktionen, sofern diese nicht als studentische Hilfskräfte für sie arbeiten, sondern bilden vielmehr junge Kollegen aus. Die Unterstützung durch das Lehrpersonal oder auch durch Mitarbeiter der Dekanate könnte daher von Studierenden weniger für die gesamte Hochschule und vielmehr für den jeweiligen Fachbereich als repräsentativ angesehen werden. Die Hochschulverwaltung stellt dagegen für viele Beschäftigte und Studierende eine der wenigen zentralen, fakultätsübergreifenden Einheiten dar, mit denen sie direkt in Kontakt treten und könnte in besonderem Maße die Universität repräsentieren. Die Dienstleistungen der Verwaltung könnten damit eine wichtige Quelle organisationaler Unterstützung darstellen.

Als Konsequenzen der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität sind daher im vorliegenden Falle die Konsequenzen organisationaler Unterstützung in Erwägung zu ziehen. In einer Metaanalyse von Rhoades und Eisenberger (2002) ergeben sich moderate bis hohe Zusammenhänge der wahrgenommenen organisationalen Unterstützung mit einstellungs- und verhaltensbezogenen Größen von Mitarbeitern, so z. B. affektivem und kalkulatorischem organisationalen Commitment ($r = .73$ und $r = -.15$), Arbeitszufriedenheit ($r = .62$), Arbeitsleistung ($r = .18$), freiwilligem Engagement für die Organisation ($r = .22$), Stresserleben ($r = -.32$), Rückzugsverhalten ($r = -.34$) sowie Kündigungsabsichten ($r = -.51$) und Fluktuation ($r = -.11$).

Als einstellungsbezogene, eher proximale Konsequenz wird in der vorliegenden Untersuchung das affektive organisationale Commitment der Beschäftigten und Studierenden berücksichtigt und als verhaltensbezogene und eher distale Konsequenz das freiwillige Arbeitsengagement der Beschäftigten und Studierenden für die Universität. Diese Wahl hat verschiedene Gründe:

(1) Die durch die Kunden wahrgenommene Dienstleistungsqualität und deren Konsequenzen haben denselben Fokus. Da die Hochschulverwaltung bzw. deren Dienstleister entsprechend der Theorie der organisationalen Unterstützung als Repräsentanten der Hochschule und ihre Dienstleistungen als organisationale Unterstützung angesehen werden, sollte sich die

Dienstleistungsqualität insbesondere auf Einstellungen und Verhalten der Kunden gegenüber der Hochschule auswirken.

(2) Die internen Kunden der Hochschulverwaltung unterscheiden sich in ihren Arbeits- bzw. Studienbedingungen. So verbleiben Professoren und nichtwissenschaftliche Mitarbeiter tendenziell für längere Zeit an der Hochschule, wohingegen wissenschaftliche Mitarbeiter und Studierende häufig eine vorübergehende Perspektive haben und die Hochschule z. B. nach Beendigung der Promotion oder des Studiums wieder verlassen. Wissenschaftliche Mitarbeiter können überdies sehr selbstbestimmt arbeiten. Belastungsquellen sind häufig befristete Beschäftigungsverhältnisse und eine generell hohe Arbeitsbelastung (Unnold, 2005). Die Tätigkeit nichtwissenschaftlicher Mitarbeiter hingegen ist oft unbefristet, i. d. R. aber stärker fremdbestimmt. Belastungen entstehen eher durch Zeitdruck oder Monotonieerleben (Unnold, 2005). Einige der Konsequenzen der wahrgenommenen organisationalen Unterstützung ergeben daher entweder nicht für alle Kunden der Verwaltung Sinn oder aber Befunde ließen sich über die Gruppen hinweg nur schlecht miteinander vergleichen, so z. B. Zusammenhänge der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität mit dem kalkulatorischen Commitment, der Arbeits- bzw. Studienleistung, dem Stresserleben oder der „Kündigungsabsicht“ von Beschäftigten und Studierenden.

(3) Die heutige Arbeitswelt ist durch eine Flexibilisierung und Entpflichtung von Arbeitsbeziehungen gekennzeichnet (Sennett, 1998). Tätigkeiten und Abläufe sind immer weniger formalisiert und standardisiert, sondern in zunehmendem Maße flexibilisiert und individualisiert (Westphal & Gmür, 2009). Aufgrund dieser Veränderungen werden die Bindung und das freiwillige Engagement von Mitarbeitern für Organisationen mehr und mehr zum Erfolgsfaktor (Gmür & Schwerdt, 2005). So können Kündigungsabsicht und Fluktuation in einigen Studien besser durch das organisationale Commitment von Mitarbeitern vorhergesagt werden, als durch die Zufriedenheit (z. B. Tett & Meyer, 1993) oder die Motivation von Mitarbeitern (Williams & Hazer, 1986). Bindung und freiwilliges Engagement dürften auch für Hochschulen von Bedeutung sein. Zum einen zeichnen sich diese, wie erwähnt, durch eine verhältnismäßig „lose“ Organisationsstruktur aus (Kappler & Laske, 2001; S. 92). Zum anderen befinden sie sich in einem immer schärferen Wettbewerb mit anderen Hochschulen, etwa um die besten Studierenden oder herausragende Forscherpersönlichkeiten (Oechsler & Rigbers, 2003).

Die beiden Konstrukte, das affektive Commitment gegenüber und das freiwillige Arbeitsengagement für die Hochschule werden in den nächsten beiden Abschnitten erläutert (Kap. 2.6.1 und 2.6.2). Dabei werden jeweils empirische Befunde vorgestellt und mögliche Zusammenhänge mit der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität theoretisch begründet.

2.6.1 Affektives Commitment gegenüber der Universität

Organisationales Commitment stellt nach Meyer und Allen (1991) einen psychologischen Zustand dar, der die Beziehung zwischen Mitarbeitern und ihrer Arbeitsorganisation kennzeichnet und insbesondere Einfluss darauf hat, ob Mitarbeiter in der Organisation verbleiben. Mitarbeiter können sich ihrer Organisation aus unterschiedlichen Gründen verbunden fühlen (s. z. B. Westphal & Gmür, 2009 für eine Übersicht). Affektives organisationales Commitment bezeichnet eine emotionale Bindung an die Organisation. Für Mitarbeiter, die ein hohes Maß an affektivem Commitment aufweisen, hat die Organisation eine große persönliche Bedeutung. Sie fühlen sich als „Teil einer Familie“, der sie gerne weiterhin angehören möchten (van Dick, 2004).

Als Antezedenzen des organisationalen Commitments werden Charakteristika der Organisation (z. B. Organisationsgröße, -struktur oder -kultur) und der Mitarbeiter (z. B. demografische oder dispositionelle Variablen) und Charakteristika der Arbeitssituation wie z. B. Handlungsspielraum, Anforderungsvielfalt oder bestimmte Führungsstile untersucht (Meyer & Allen, 1997). Die überwiegende Mehrheit der Studien zu den Antezedenzen organisationalen Commitments konzentriert sich dabei auf den Bereich der Arbeitssituation (Meyer & Allen, 1997). Auch die Dienstleistungsqualität der Hochschulverwaltung kann als Charakteristikum der Arbeitssituation angesehen werden, da sie sich nicht auf die Situation aller Beschäftigten bezieht (organisationales Charakteristikum), sondern ein Charakteristikum der individuellen Arbeits- bzw. Studiensituation jedes einzelnen Beschäftigten und Studierenden darstellt (Westphal & Gmür, 2009).

In der Literatur werden generell konsistente und hohe Zusammenhänge zwischen Charakteristika der Arbeitssituation und dem affektiven organisationalen Commitment von Mitarbeitern berichtet (Meyer & Allen, 1997). Dabei ergeben sich insbesondere Zusammenhänge mit dem Führungsverhalten der Vorgesetzten (Bycio, 1995; Mathieu & Zajac, 1990) und mit Merkmalen der Arbeitsaufgabe (Schmidt, Hollmann & Sodenkamp, 1998).

Meyer und Allen (1997) erklären diese Befunde mit zwei Mechanismen. Zum einen können Charakteristika der Arbeitssituation von Mitarbeitern generell als organisationale Unterstützung wahrgenommen werden. Belege hierfür finden sich z. B. bei Meyer, Stanley, Herscovitch und Topolnytsky (2002), Rhoades und Eisenberger (2002) sowie Rhoades, Eisenberger und Armeli (2002). Zum anderen sollten Charakteristika der Arbeitssituation auch Fairnesswahrnehmungen der Mitarbeiter beeinflussen. Auf der Basis der Equity-Theorie (Adams, 1965) ist im vorliegenden Falle ein positiver Einfluss der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität auf das affektive Commitment der Kunden zu erwarten. So sollte eine hohe Dienstleistungsqualität und damit Unterstützung durch die Verwaltung den Outcome im Sinne Adams (1965) erhöhen. Um eine weiterhin gerechte Austauschbeziehung mit der Organisation zu unterhalten, müssen die internen Kunden der Verwaltung ihren Input erhöhen. Dies kann durch ein erhöhtes affektives Commitment gegenüber der Universität realisiert werden (Westphal & Gmür, 2009). Ein positiver Zusammenhang zwischen der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität und dem affektiven Commitment kann auch auf der Basis sozialer Austauschtheorien (z. B. Blau, 1964) postuliert werden. So sollten sich Kunden, die eine hohe Dienstleistungsqualität wahrnehmen, nicht zuletzt aus Gründen der Gegenseitigkeit der Universität gegenüber verpflichtet fühlen. Rhoades und Eisenberger (2002) argumentieren weiter, dass durch organisationale Unterstützung sozioemotionale Bedürfnisse von Mitarbeitern befriedigt werden. Auf der Basis der Reziprozitätsnorm ist zu erwarten, dass das Commitment der Organisation gegenüber ihren Mitgliedern entsprechend auf Seiten der Mitarbeiter Commitment gegenüber der Organisation bewirkt.

2.6.2 Freiwilliges Engagement für die Universität

Das freiwillige Arbeitsengagement von Mitarbeitern wird in der Managementliteratur bereits früh thematisiert (z. B. Barnard, 1938), findet in der organisationspsychologischen Forschung jedoch erst seit den 1980er Jahren verstärkt Berücksichtigung. So wies Katz zwar bereits 1964 darauf hin, dass spontanes und innovatives Verhalten, das über formal festgeschriebene Rollenansforderungen hinausgeht, für Organisationen überlebenswichtig ist und kommt zu dem Schluss, dass

„to be a member of an organization is to be a citizen in that community“ (S. 139).

Dieser Gedanke wird jedoch erst von Organ (1977) wieder aufgegriffen, der annimmt, dass zufriedene Mitarbeiter in stärkerem Maße Verhaltensweisen zeigten, die nicht Teil der eigentlichen Arbeitsaufgabe, aber dennoch wünschenswert und notwendig für die Effektivität von Organisationen sind. Um diese These zu prüfen, entwickeln Organ, Smith und Near (1983) ein Instrument zur Erfassung freiwilligen Arbeitsengagements, für das sie den bekannten Begriff des *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) prägen (Nerdinger, 2004). Die Arbeiten der Gruppe um Organ zogen ein reges Forschungsinteresse nach sich. Das Forschungsfeld wird in der deutschsprachigen Literatur üblicherweise mit Hertel, Bretz und Moser (2000) als freiwilliges Arbeitsengagement bezeichnet. Mit zunehmenden Forschungsbemühungen ist dabei allerdings kein Konsens über ein zugrundeliegendes Konstrukt freiwilligen Arbeitsengagements festzustellen, sondern vielmehr, dass „die Konzepte üppig blühen“ (Nerdinger, 1998; S. 29).

Die vorliegende Untersuchung stützt sich auf die verbreitete Konzeption des Organizational Citizenship Behavior (OCB) nach Organ (1988; Organ, Podsakoff & MacKenzie, 2006; Organ et al., 1983). Freiwilliges Arbeitsengagement und OCB werden daher im Folgenden synonym gebraucht. Organ (1988) definiert OCB als Verhalten, das im Ermessen des Mitarbeiters liegt, keinen direkten oder formellen Anspruch auf Belohnung gewährt und längerfristig zur organisationalen Effektivität beiträgt. Es sind unterschiedliche Verhaltensweisen denkbar, die diesen Definitionskriterien gerecht werden und somit als freiwilliges Arbeitsengagement gelten können, so z. B. die Einarbeitung eines neuen Kollegen, die Beachtung von Vorschriften, Regelungen und Normen der Organisation oder auch die aktive Beteiligung an der Gestaltung der Arbeitsbedingungen, z. B. durch die Mitgliedschaft im Betriebsrat. In der Forschung besteht weitgehend Einigkeit darüber, dass OCB ein mehrdimensionales Konstrukt darstellt. In der neueren Literatur werden dabei zumeist vier OCB-Dimensionen unterschieden: (1) Hilfsbereitschaft, so z. B. die Unterstützung überlasteter Kollegen, (2) Gewissenhaftigkeit, so z. B. außerordentliche Pünktlichkeit bei Terminen, (3) Unkompliziertheit, so z. B. Aufgeschlossenheit gegenüber Veränderungen im Unternehmen und schließlich (4) Eigeninitiative, so z. B. durch die aktive Teilnahme an oder konstruktive Vorschläge in Besprechungen.

Das Konzept des freiwilligen Arbeitsengagements wird in jüngerer Zeit auch auf den studentischen Kontext übertragen (University Citizenship Behavior, UCB; vgl. Kersting & Gehring, 2006; Gehring, 2006). Auch für Studierende sind Verhaltensweisen denkbar, die als freiwilliges Engagement im Sinne der Kriterien Organs (1988) gelten können. So gibt es fakultäts-

übergreifende Einrichtungen wie z. B. die zahlreichen Hochschulgremien, die im Zuge der Studentenbewegungen der 1960er Jahre zu einer erheblichen Ausweitung der studentischen Mitbestimmung führten und eine Fülle (politischer) Entfaltungs- und Wirkungsmöglichkeiten bieten. Studentische Selbstverwaltungsorgane, Fachbereichsinitiativen oder Freizeiteinrichtungen, um nur einige zu nennen, zeigen, dass Hochschulen heutzutage eine Vielzahl unterschiedlichster Vereinigungen beherbergen, womit sich insbesondere der Eigeninitiative im Sinne Organs zahlreiche Möglichkeiten eröffnen. Studierende können aber auch in ihrem direkten Arbeitsumfeld Engagement zeigen, so z. B. Hilfsbereitschaft, indem sie sich gegenseitig Skripte ausborgen oder den Lernstoff erklären oder Gewissenhaftigkeit, wenn sie die Mitglieder ihrer Arbeitsgruppe frühzeitig darüber informieren, dass sie zu einem Termin nicht kommen können.

Nicht zuletzt sind Studierende durch ihre Schulbildung auf das Berufsleben vorbereitete, erwachsene und mündige Bürger. Sie sind damit in hohem Maße mit dem Personal privater wirtschaftlicher Unternehmen vergleichbar, dem viele ihrer Altersgenossen bereits angehören und das bislang Gegenstand der OCB-Forschung war (Gehring, 2006). Durch die Aufnahme eines Studiums und nicht etwa das Ergreifen eines Ausbildungsberufs sind sie vorübergehend Mitglieder der Organisation Hochschule. Die Übertragung des OCB-Konzeptes auf den studentischen Kontext dürfte daher weniger die Übertragung auf eine andere Personengruppe und vielmehr die Übertragung auf eine andere Organisationsform darstellen.

Als Antezedenzen freiwilligen Arbeitsengagements werden neben dispositionellen Variablen wie z. B. Persönlichkeitsmerkmalen insbesondere Einstellungen von Mitarbeitern (z. B. Arbeitszufriedenheit, organisationales Commitment), Vorgesetztenverhalten und Arbeitsbedingungen untersucht (Organ et al., 2006; Nerdinger, 2004). Rhoades und Eisenberger (2002) ermitteln metaanalytisch einen moderaten positiven Zusammenhang zwischen wahrgenommener organisationaler Unterstützung und OCB ($r = .22$). Ähnliche Befunde berichten z. B. Bishop, Scott und Burroughs (2000), Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch und Rhoades (2001) sowie Moorman, Blakely und Niehoff (1998).

Die beiden von Meyer und Allen (1997) im Zusammenhang mit organisationalem Commitment thematisierten Mechanismen, wahrgenommene organisationale Unterstützung und wahrgenommene Gerechtigkeit, können auch zur Erklärung des Zusammenhangs zwischen Charakteristika der Arbeitssituation und dem freiwilligen Arbeitsengagement der Be-

beschäftigten und Studierenden herangezogen werden (Nerdinger, 2004). Im Sinne der Equity-Theorie (Adams, 1965) können die internen Kunden der Verwaltung eine Erhöhung des eigenen Inputs und damit eine gerechte Austauschbeziehung mit der Hochschule nicht nur durch eine Erhöhung des Commitments, sondern auch durch freiwilliges Engagement für die Hochschule erreichen. Organ et al. (2006) und Rhoades und Eisenberger (2002) führen Zusammenhänge zwischen freiwilligem Arbeitsengagement und wahrgenommener organisationaler Unterstützung auf den sozialen Austausch zwischen Organisation und Mitarbeitern zurück. In diesem Sinne könnten sich Kunden der Hochschulverwaltung, die eine hohe Dienstleistungsqualität wahrnehmen, aus Gründen der Gegenseitigkeit nicht nur der Universität gegenüber verpflichtet fühlen. Vielmehr könnte diese Verpflichtung dazu führen, dass sie sich auch verstärkt freiwillig für die Universität engagieren. So könnte es auch sein, dass sich die wahrgenommene Dienstleistungsqualität nicht direkt, sondern durch Commitment als eher proximale Konsequenz vermittelt auf das freiwillige Arbeitsengagement der Beschäftigten und Studierenden auswirkt. Diese Annahme wird durch einige empirische Arbeiten gestützt (Bishop et al., 2000; Cardona, Lawrence & Bentler, 2004; Liden, Wayne, Kraimer & Sparrowe, 2003). Insgesamt stützen die Befunde dabei eher die Annahme einer vollständigen Mediation des Zusammenhangs zwischen organisationaler Unterstützung und freiwilligem Arbeitsengagement durch affektives organisationales Commitment.

2.7 Untersuchungsmodell und Hypothesen

Zu Beginn dieses Abschnitts wurde als Rahmenmodell die Service-Profit Chain von Heskett et al. (2008) vorgestellt. Für das Kernstück der von Heskett et al. (2008) vorgeschlagenen Wirkungskette, die wahrgenommene Dienstleistungsqualität, wurde eine auf den vorliegenden Untersuchungskontext zugeschnittene Konzeptualisierung entwickelt. Als Antezedenzen der Dienstleistungsqualität werden im Zusammenhang mit der von Heskett et al. (2008) thematisierten internen Dienstleistungsqualität die subjektiv wahrgenommenen Arbeits- und Aufgabenmerkmale der Dienstleister berücksichtigt. Auf der Basis des Job-Characteristics-Modells wird ein bedeutsamer Einfluss von Arbeits- und Aufgabenmerkmalen auf die Zufriedenheit und die intrinsische Motivation der Dienstleister erwartet. Dienstleisterzufriedenheit und -motivation wiederum sollten Auswirkungen auf die durch die Kunden wahrgenommene Dienstleistungsqualität zeigen. Als Konsequenzen der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität werden

das affektive Commitment der Kunden gegenüber der Universität sowie ihr freiwilliges Engagement für die Universität berücksichtigt.

Die angeführten theoretischen und konzeptionellen Überlegungen werden in folgendem Untersuchungsmodell zusammengefasst und zueinander in Beziehung gesetzt (Abb. 2.5).

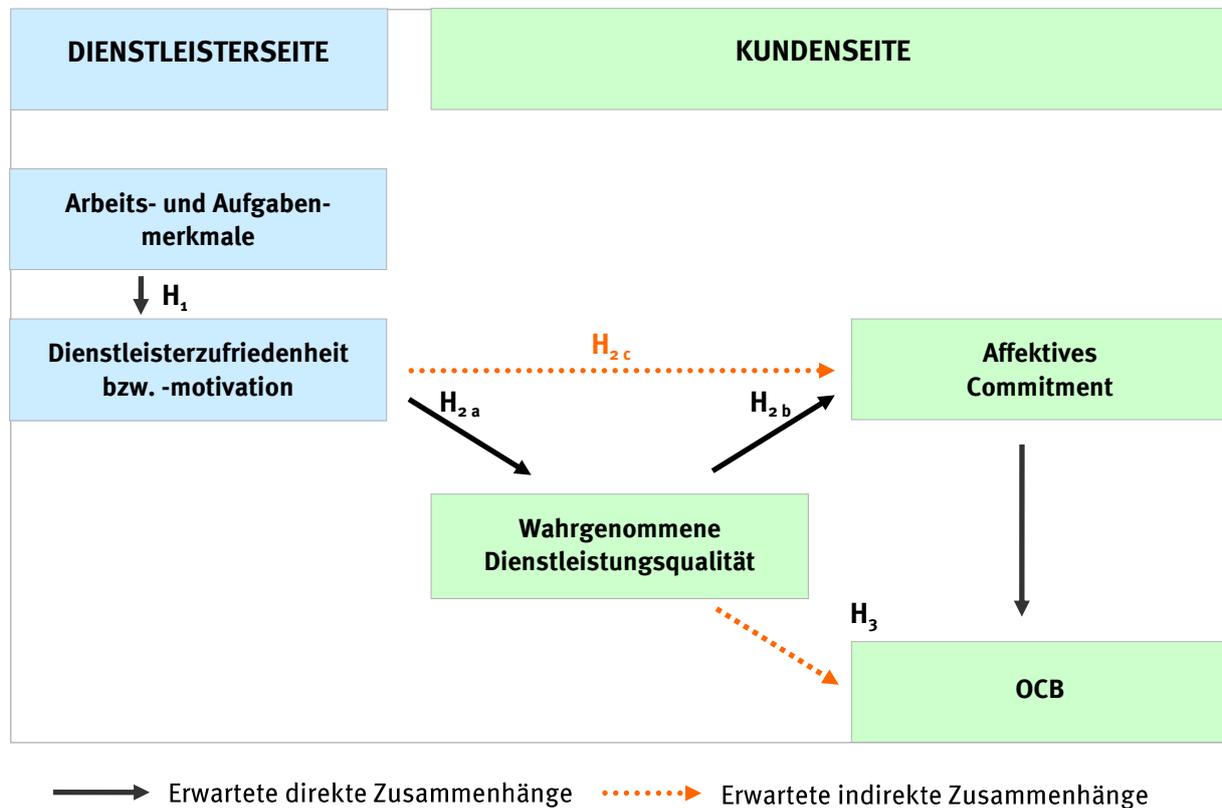


Abbildung 2.5. Untersuchungsmodell

Für die vorliegende Untersuchung werden folgende Hypothesen formuliert:

Auf der Basis des Job-Characteristics-Modells (Hackman & Oldham, 1975) wird ein direkter Einfluss der wahrgenommenen Arbeits- und Aufgabenmerkmale auf die Zufriedenheit und die intrinsische Motivation der Dienstleister postuliert. Da dem sozialen Umfeld am Arbeitsplatz im Dienstleistungsbereich besondere Bedeutung zukommen sollte (Kil et al., 2000), werden positive Effekte insbesondere für die Merkmale *Rückmeldung durch Andere* und *Zusammenarbeit mit Anderen* erwartet. Es ist zudem davon auszugehen, dass die *Bedeutsamkeit der Aufgaben für Andere* im Dienstleistungsbereich wesentlich aus der Bedeutsamkeit der Aufgaben für Kunden resultiert. Darüber hinaus stellen Handlungsspielräume für Dienstleister eine wichtige Ressource dar, da sie es ihnen ermöglichen, flexibel auf die Wünsche und Bedürfnisse ihrer

Kunden einzugehen. Positive Effekte werden daher auch für die Merkmale *Bedeutsamkeit der Aufgaben für Andere* und *Autonomie* erwartet.

Hypothese 1: Zufriedenheit und Motivation von Dienstleistern in öffentlichen Verwaltungen werden durch wahrgenommene Rückmeldung durch Andere während der Arbeit, Zusammenarbeit mit Anderen, Bedeutsamkeit der Aufgaben für Andere und Autonomie vorhergesagt.

Im Sinne der Equity-Theorie (Adams, 1965) streben Dienstleister nach einer gerechten Austauschbeziehung mit der Organisation. In diesem Sinne sollte sich die generelle Arbeitszufriedenheit der Dienstleister positiv auf ihre Leistung und ihr kundenbezogenes Verhalten auswirken. Die intrinsische Motivation von Dienstleistern sollte mit Emotionen wie Spaß und Interesse bei der Arbeit einhergehen, die wiederum direkt zu einer Verbesserung von Ausdauer, Leistung und kundenbezogenem Verhalten führen sollten (Rheinberg, 2008). Auf der Kundenseite sollten hohe Leistung und dienstleistungsorientiertes Verhalten mit einer hohen wahrgenommenen Dienstleistungsqualität einhergehen.

Hypothese 2a: Zufriedenheit und Motivation von Dienstleistern in öffentlichen Verwaltungen korrelieren positiv mit der durch die internen Kunden wahrgenommenen Dienstleistungsqualität.

Die Dienstleistungen der Hochschulverwaltung sollten für die internen Kunden (wissenschaftliche und nichtwissenschaftliche Mitarbeiter, Studierende) eine Form der organisationalen Unterstützung darstellen (Rhoades & Eisenberger, 2002). Auf der Basis der Equity-Theorie und der sozialen Austauschtheorien (z. B. Blau, 1964) ist daher zu erwarten, dass sich die wahrgenommene Dienstleistungsqualität positiv auf das affektive organisationale Commitment von Beschäftigten und Studierenden an Universitäten auswirkt.

Hypothese 2b: Die durch die Kunden wahrgenommene Dienstleistungsqualität korreliert positiv mit dem affektiven Commitment der internen Kunden.

Die wahrgenommene Dienstleistungsqualität wird damit sowohl als Konsequenz von Dienstleisterzufriedenheit bzw. -motivation (Hypothese 2 a) als auch als Antezedenz des affektiven Commitments der Kunden modelliert (Hypothese 2 b). Es soll daher geprüft werden, ob der Zusammenhang zwischen der Dienstleisterzufriedenheit bzw. -motivation und dem affektiven Commitment durch die Dienstleistungsqualität vermittelt wird.

Hypothese 2c: Die wahrgenommene Dienstleistungsqualität vermittelt den Zusammenhang zwischen der Dienstleisterzufriedenheit und der Dienstleistermotivation einerseits und dem affektiven Commitment der Kunden andererseits.

Während das affektive Commitment eine eher proximale Konsequenz der durch die Kunden wahrgenommenen Dienstleistungsqualität darstellt, so sollte wahrgenommene Dienstleistungsqualität auch distale Konsequenzen haben, die zumindest teilweise durch affektives Commitment vermittelt werden. Ein Beispiel einer solchen distalen Konsequenz wahrgenommener Dienstleistungsqualität ist das freiwillige Arbeitsengagement der internen Kunden für die Universität. Auf der Basis der Equity-Theorie (Adams, 1965) sowie der sozialen Austauschtheorien (Blau, 1964) sind auch für die wahrgenommene Dienstleistungsqualität und das freiwillige Arbeitsengagement der Beschäftigten und Studierenden positive Zusammenhänge zu erwarten.

Hypothese 3: Die wahrgenommene Dienstleistungsqualität korreliert positiv mit dem freiwilligen Arbeitsengagement der Kunden. Dieser Zusammenhang wird durch das affektive Commitment vermittelt.

3. Methodisches Vorgehen

Im Folgenden wird das methodische Vorgehen der Untersuchung beschrieben. Kapitel 3.1 gibt einen Überblick über das Untersuchungsdesign. In Kapitel 3.2 ist die Entwicklung eines neuen Instruments zur Erfassung der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität beschrieben. In Kapitel 3.3 werden die weiteren in der Hauptstudie eingesetzten Messverfahren und in Kapitel 3.4 die Umsetzung der Hauptuntersuchung vorgestellt.

3.1 Design der Untersuchung

Die vorliegende Untersuchung wurde im Rahmen eines Organisationsentwicklungsprojekts in einer Hochschulverwaltung durchgeführt (s. Abb. 3.1). Die Hochschulverwaltung wurde dabei als hausinternes Dienstleistungsunternehmen (Oechsler, 1998) betrachtet und die hausinternen Kunden der Verwaltung drei Gruppen zugeordnet: (1) wissenschaftliche Mitarbeiter (Professoren und wissenschaftliche Mitarbeiter), (2) nichtwissenschaftliche Mitarbeiter (z. B. Mitarbeiter der Sekretariate oder technische Angestellte an den Fakultäten) und (3) Studierende.

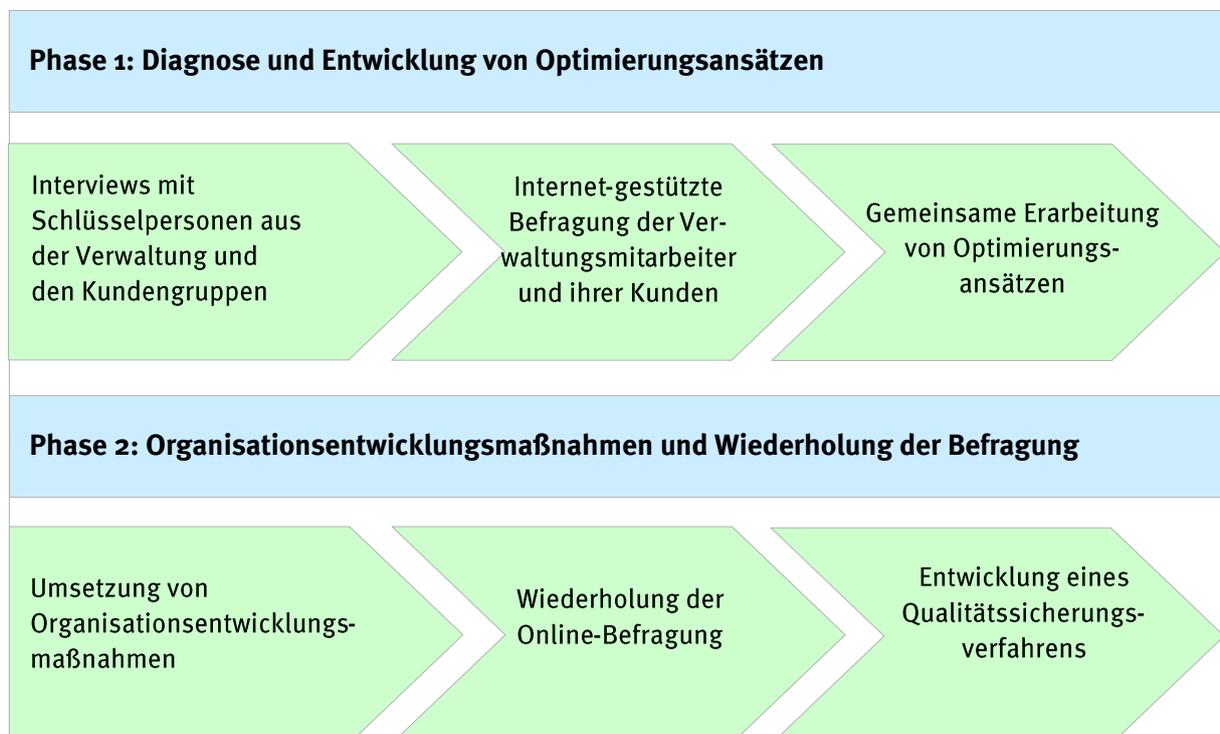


Abbildung 3.1. Organisationsentwicklungsprojekt in einer Hochschulverwaltung

Die vorliegende Arbeit stützt sich auf die erste diagnostische Phase des Projekts. Im Rahmen einer Pilotstudie wurden im Zeitraum von Januar 2007 bis März 2007 Interviews mit ausgewählten Mitarbeitern der Verwaltung und deren hausinternen Kunden (wissenschaftliche und nichtwissenschaftliche Mitarbeiter, Studierende) geführt. Die Pilotstudie diente der Entwicklung eines Instruments zur Erfassung der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität (s. Kap. 3.2) sowie der Entwicklung und Programmierung einer Online-Befragung der Verwaltungsmitarbeiter und ihrer hausinternen Kunden (s. Kap. 3.3 und 3.4). Diese Befragung wurde im Zeitraum von Dezember 2007 bis Februar 2008 durchgeführt. Die im Rahmen der Online-Befragung gewonnenen Daten werden in der vorliegenden Untersuchung zur Validierung des neu entwickelten Instruments (s. Kap. 4) sowie zur Prüfung der Untersuchungshypothesen (s. Kap. 5) genutzt.

3.2 Pilotstudie: Entwicklung eines Instruments zur Erfassung der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität

3.2.1 Interviews mit Personen aus der Verwaltung und den Kundengruppen

Zur Erfassung der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität wurde im Rahmen einer Pilotstudie ein neues Instrument entwickelt, das auf die Dienstleistungsqualität der Universitätsverwaltung zugeschnitten ist. Hierzu wurden persönliche, teilstrukturierte Interviews mit ausgewählten Personen aus der Verwaltung und den Kundengruppen geführt. Ziel war es dabei, Leistungsmerkmale zu ermitteln, anhand deren die Dienstleistungsqualität der Verwaltung beurteilt werden kann. Der Ablauf der Interviews war für die Verwaltungsmitarbeiter und die Kunden gleich (für die vollständigen Leitfäden s. Tab. A.1.1 in Anhang A.1 und Tab. A.2.1, Anhang A.2).

Das Interview gliederte sich in drei Abschnitte. Die Teilnehmer machten zunächst einige Angaben zum Kundenkontakt bzw. zum Kontakt mit der Verwaltung. In einem zweiten Abschnitt ging es um die Beurteilung der Dienstleistungsqualität. Um einen ersten Anhaltspunkt dafür zu erhalten, welche Leistungsmerkmale für die Beurteilung der Dienstleistungsqualität von Bedeutung sind, gaben die Teilnehmer zunächst an, nach welchen Kriterien sie den Service der Verwaltung selbst beurteilen würden. Die Verwaltungsmitarbeiter nannten Kriterien, die sie für ihren eigenen Service als wichtig erachteten. In einem weiteren Schritt wurden die Teilnehmer gebeten, für 14 Qualitätsmerkmale, die auf der Basis der empirischen Literatur zu Dienst-

leistungsqualität und Kundenzufriedenheit sowie im Rahmen von Gesprächen mit Experten aus der Verwaltung (Abteilungsleiter, Vertreter des Qualitätsmanagements) entwickelt wurden (s. auch S. 32ff), einen Soll-Wert und einen Ist-Wert anzugeben. Zur Beurteilung wurde eine 11-stufige Likert-Skala eingesetzt, deren Pole für die Soll-Werte mit *0 - ist überhaupt nicht notwendig* und *10 - ist absolut notwendig* bezeichnet waren, für die Ist-Werte mit *0 - ist überhaupt nicht erfüllt* und *10 - ist voll und ganz erfüllt*. Neben der Angabe der Soll- und Ist-Werte konnten die Teilnehmer die Merkmale frei kommentieren. Abschließend erfolgte eine Einschätzung der Kundenzufriedenheit als Globalurteil (7-stufige Skala mit den Polen *1 - überhaupt nicht zufrieden* und *7 - voll und ganz zufrieden*). Es bestand stets die Möglichkeit, *nicht zutreffend / weiß nicht* anzugeben, wenn eine Aussage nicht zutraf. Im letzten Teil des Interviews gaben die Teilnehmer an, worin sie die Ursachen für etwaige Probleme sehen, welche Konsequenzen sie aus ihrer Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit ziehen und welche konkreten kurz- oder längerfristigen Verbesserungswünsche sie haben.

3.2.2 Datenerhebung und Stichprobe der Pilotstudie

An der Interviewbefragung nahmen insgesamt 141 Personen teil, darunter 40 Verwaltungsmitarbeiter, 22 wissenschaftliche Mitarbeiter, 20 nichtwissenschaftliche Mitarbeiter und 39 Studierende. Da die Studierenden die mit Abstand größte Gruppe darstellten, wurden ihre Daten an einer zweiten, unabhängigen Stichprobe von 20 weiteren Studierenden kreuzvalidiert. Eine ausführliche Beschreibung der Stichprobe liefert Tabelle 3.1 (S. 66). Die Auswahl der Teilnehmer erfolgte repräsentativ auf der Basis der Organisationsstruktur der Universität. In allen Kundengruppen waren Personen aus allen Fakultäten vertreten.

- Die Gruppe der Verwaltungsmitarbeiter umfasste alle mittleren und unteren Führungskräfte (Abteilungs- und Stabsstellen- sowie Referatsleiter).
- Die Gruppe der wissenschaftlichen Mitarbeiter setzte sich aus Professoren (Dekane und Studiendekane) sowie habilitierten, promovierten und nicht-promovierten Mitarbeitern zusammen. An einigen Fakultäten gab es neben den Dekanen und Studiendekanen wissenschaftliche Mitarbeiter, die in besonderem Maße mit dem Fakultätsmanagement betraut waren und daher eine wichtige Schnittstelle zur Universitätsverwaltung bildeten. Diese Personen wurden gezielt zur Befragung eingeladen.

- Die Gruppe der nichtwissenschaftlichen Mitarbeiter umfasste Sekretärinnen verschiedener Lehrstühle und Institute.
- Für die Gruppe der Studierenden konnten auch Vertreter verschiedener Hochschulgremien gewonnen werden (so z. B. aller Fachschaften und des Sprecherrats).

Tabelle 3.1

Stichprobe der Pilotstudie (N = 141)

	<i>n</i>	Geschlecht	Universitätszugehörigkeit
Verwaltungsmitarbeiter	40	20.0% weiblich, 80.0% männlich	1 – 40 Jahre <i>M</i> = 13.5 (<i>SD</i> = 10.0)
Wissenschaftliche Mitarbeiter	22	32.0% weiblich, 68.0% männlich	2 – 35 Jahre <i>M</i> = 10.3 (<i>SD</i> = 9.1)
Nichtwissenschaftliche Mitarbeiter	20	100% weiblich, 0% männlich	2 – 40 Jahre <i>M</i> = 16.5 (<i>SD</i> = 9.8)
Studierende	39	51.0% weiblich, 49.0% männlich	1. – 13. Semester <i>M</i> = 5.7 (<i>SD</i> = 2.8)
Studierende (Kreuzvalidierung)	20	50.0% weiblich, 50.0% männlich	1. – 10. Semester <i>M</i> = 6.2 (<i>SD</i> = 2.7)

Anmerkungen: *M* = arithmetisches Mittel, *SD* = Standardabweichung.

Die Gruppen der Verwaltungsmitarbeiter, wissenschaftlichen und nichtwissenschaftlichen Mitarbeiter waren hinsichtlich der Universitätszugehörigkeit der Personen vergleichbar (s. Tab. 3.1). Auch die beiden Studierendengruppen waren hinsichtlich Geschlecht und Universitätszugehörigkeit vergleichbar (s. Tab. 3.1). Bezüglich der Universitätszugehörigkeit war in allen Gruppen eine breite Streuung zu verzeichnen. Die Teilnahme an der Untersuchung war freiwillig. Beschäftigte und Studierende, die nicht ausgewählt worden waren, konnten sich für ein Interview vertraulich an die Projektleitung wenden. Dieses Vorgehen dürfte zum einen zur

Akzeptanz des Projekts beigetragen haben. Zum anderen konnte sichergestellt werden, dass keine für den weiteren Verlauf des Projekts wichtigen Informationen übersehen werden.

3.2.3 Auswertung und Ergebnisse der Pilotstudie

Qualitative Auswertung

Es wurde zunächst geprüft, ob die vorab ermittelten 14 Leistungsmerkmale zur Beurteilung der Dienstleistungsqualität der Verwaltung geeignet sind und ob es möglicherweise weitere relevante Merkmale gibt. Hierzu wurden die Kriterien, die die Interviewteilnehmer selbst nannten, von drei unabhängigen Beurteilern kategorisiert und den vorab ermittelten Kriterien zugeordnet (s. Tab. A.3.1, Anhang A.3). Die Beurteiler waren zum Zeitpunkt dieser Auswertung wissenschaftliche Mitarbeiter und Studierende der Psychologie, die kurz vor dem Abschluss ihres Studiums standen und als studentische Hilfskräfte am Projekt beteiligt waren. Die Zuordnungen der Beurteiler stimmten zu 78% überein, womit von nur geringfügigen Diskrepanzen zwischen den Zuordnungen der Beurteiler ausgegangen werden kann (Wirtz & Caspar, 2002). Im Rahmen der qualitativen Auswertung konnten keine weiteren qualitätsrelevanten Leistungsmerkmale identifiziert werden. Die vorab ermittelten Merkmale erwiesen sich für die Beurteilung der Dienstleistungsqualität als ausreichend.

Die qualitative Auswertung der Interviews zeigte, dass es sinnvoll ist, bei den Merkmalen *Zuverlässigkeit* und *Verständlichkeit* zwischen der Ergebnis- und der Interaktionsqualität zu unterscheiden. So unterschieden viele Teilnehmer zwischen einer insgesamt zuverlässigen Leistungserbringung und der Zuverlässigkeit mündlich gegebener Auskünfte. Andere Teilnehmer hielten es für erforderlich, die Verständlichkeit schriftlicher Bescheide und Informationen sowie die Verständlichkeit mündlicher Informationen und Auskünfte zu unterscheiden. Dieser Befund wird auch faktorenanalytisch gestützt (s. Tab. A.4.1, Anhang A.4). Diese beiden Merkmale wurden daher in der Online-Befragung mit jeweils zwei Items erfasst. Das Instrument umfasste somit 14 Items. Die in den Interviews verwendeten Antwortformate (s. S. 65) wurden in der Online-Befragung beibehalten.

Indes stellten sich im weiteren Verlauf zwei der 14 Leistungsmerkmale für eine Beurteilung durch interne Kunden als ungeeignet heraus und wurden daher nicht in das Instrument aufgenommen. Vielen Teilnehmern fiel es schwer, die *Kompetenz* der Verwaltungsmitarbeiter und die *Aktualität bereitgestellter Informationen* zu beurteilen. Vielmehr zeigte sich, dass die

Teilnehmer eine kompetente Abwicklung und aktuelle Information an anderen Ergebniskriterien wie z. B. der *Zuverlässigkeit* der Bearbeitung oder der *Vollständigkeit* der erhaltenen Informationen und Bescheide festmachten. Die Beurteilung der *Kompetenz* schien zudem heikel, da es sich bei den Befragten um interne Kunden handelte, die selbst Angehörige der Universität waren und damit die Kompetenz der „Kollegen“ in der Verwaltung beurteilen sollten. Es verblieben somit 12 Leistungsmerkmale, anhand deren die Dienstleistungsqualität der Verwaltung beurteilt werden kann und die sich sowohl auf die Ergebnis- als auch auf die Interaktionsqualität beziehen (s. Abb. 3.2).

Ergebnisqualität	Interaktionsqualität
<i>Zuverlässigkeit</i> (der Abwicklung von Anfragen und Aufträgen)	<i>Freundlichkeit</i> der Dienstleister
<i>Effizienz</i> (der Abwicklung von Anfragen und Aufträgen)	<i>Erreichbarkeit</i> der Dienstleister (bzgl. Öffnungszeiten und Kontaktmöglichkeiten)
<i>Schnelligkeit</i> (zügige Abwicklung, in angemessener Zeit)	<i>Gezielte Weiterleitung</i> (z. B. zum richtigen Ansprechpartner)
<i>Vollständigkeit</i> (von Informationen, Bescheiden und Auskünften)	<i>Flexibilität</i> der Dienstleister (Bemühen, individuelle Lösungen zu finden)
<i>Verständlichkeit</i> (von Informationen, Bescheiden und Auskünften)	<i>Betreuung</i> durch die Dienstleister (z. B. durch Bekanntgabe von Neuerungen, etc.)
<i>Transparenz</i> (Wissen, wer für welches Anliegen zuständig ist)	<i>Aufgeschlossenheit</i> der Dienstleister (gegenüber Anregungen und Vorschlägen)

Abbildung 3.2. Für die Kunden der Hochschulverwaltung relevante Qualitätsmerkmale

Im Anschluss an die Beurteilung der Dienstleistungsqualität erfolgte eine Einschätzung der Kundenzufriedenheit als Globalurteil. Im Sinne des Facettenansatzes der Organisationsdiagnose (Payne & Pugh, 1976; z.n. Dormann & Zapf, 2007) wurde damit auch auf empirischer Ebene zwischen der Dienstleistungsqualität und deren Ergebnis, der Kundenzufriedenheit, unterschieden. So wurde erstere mit einem beschreibenden und letztere mit einem bewertenden Verfahren erfasst. Beutin (2008) spricht sich klar dafür aus, das Gesamturteil am Ende der Erhebung, nach der Beurteilung spezifischer Leistungsmerkmale zu positionieren. Die Befragten werden so zunächst aufgefordert, Eindrücke und Erinnerungen aus dem Gedächtnis abzu-

rufen und sollten daher zu einem zuverlässigeren, stärker kognitiv geprägten Urteil gelangen. Mit der vorläufigen Unterscheidung von Dienstleistungsqualität und Kundenzufriedenheit war es außerdem möglich, differenzierte Analysen zur Validierung des neuen Instruments durchzuführen (s. insbesondere Kap. 4).

Quantitative Auswertung

Die Daten der Pilotstudie wurden darüber hinaus quantitativ ausgewertet, um Anhaltspunkte für die Güte des neuen Instruments zu erhalten und gegebenenfalls Modifikationen vorzunehmen. Auf der Basis der Kundendaten ($N = 101$) wurden zunächst deskriptive Statistiken, Interkorrelationen und interne Konsistenzen berechnet. Es wurden univariate Varianzanalysen durchgeführt, um zu prüfen, inwieweit sich die Beurteilungen der Kundengruppen unterscheiden, sowie exploratorische Faktorenanalysen, um Anhaltspunkte für die Dimensionalität der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität zu erhalten.

Deskriptive Statistiken, Interkorrelationen und interne Konsistenzen

Einige deskriptive Statistiken sowie Interkorrelationen und interne Konsistenzen für die Soll-Leistung, die Ist-Leistung, die berechneten Soll-Ist-Unterschiede (Differenz aus Ist- und Soll-Leistung) sowie für die Kundenzufriedenheit sind in Tabelle 3.2 (S. 70) zusammengestellt.

Für die Leistungsmerkmale, die in das neue Messinstrument aufgenommen wurden (s. Tab. 3.2, S. 70), waren durchweg hohe Erwartungswerte ($M = 8.68$; $SD = 0.84$ auf einer Skala von 0 bis 10) sowie bedeutsame Zusammenhänge mit der Kundenzufriedenheit festzustellen (Korrelationskoeffizienten von .24 bis .55). Dies kann als erster Beleg für die Bedeutsamkeit der ermittelten Merkmale gelten. Alle Merkmale erwiesen sich außerdem als hinreichend trennscharf (part-whole-korrigierte Trennschärfekoeffizienten von .36 bis .69; Fisseni, 1997).

Die Soll-Leistung korrelierte nur moderat mit den übrigen Maßen. Hohe Zusammenhänge ergaben sich indes für die Ist-Leistung, die Soll-Ist-Unterschiede und die Kundenzufriedenheit. Diese Befunde können als Anhaltspunkt für die Argumentation von Cronin und Taylor (1994) sowie Nerdinger (2007, s. auch S. 30f) gelten, die den Erwartungswerten eine untergeordnete Rolle für die Entstehung der Kundenzufriedenheit einräumen. Der hohe Zusammenhang zwischen der Ist-Leistung bzw. den Soll-Ist-Unterschieden und der Kundenzufriedenheit ist im Sinne der Konstruktvalidität des Instruments wünschenswert und kann auch theoretisch

begründet werden (s. S. 25ff). Ob auf eine separate Erfassung der Soll-Leistung bzw. eine Unterscheidung von Dienstleistungsqualität und Kundenzufriedenheit tatsächlich verzichtet werden kann, wird auf der Basis der umfassenderen Daten der Online-Befragung eingehender geprüft (s. Kap. 4.1).

Tabelle 3.2

Deskriptive Statistiken, Interkorrelationen und interne Konsistenzen für Soll- und Ist-Leistung, Soll-Ist-Unterschiede und Kundenzufriedenheit in der Pilotstudie (N = 101)

	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3
1. Soll-Leistung	8.68	0.84	(.77)		
2. Ist-Leistung	6.73	1.34	.30**	(.86)	
3. Soll-Ist-Unterschied	-1.96	1.35	-.33**	.80**	(.86)
4. Kundenzufriedenheit	5.16	1.26	.11	.67**	.57**

Anmerkungen: ** $p < .01$; Cronbachs Alpha in der Diagonalen; für die Soll- und Ist-Werte wurde eine 11-stufige, für die Kundenzufriedenheit eine 7-stufige Antwortskala eingesetzt.

Varianzanalytische Auswertung

Mittels univariater Varianzanalysen wurde geprüft, ob sich die Kundengruppen in ihren Beurteilungen unterscheiden. Für die Kundenzufriedenheit war die Voraussetzung der Normalverteilung nicht erfüllt. Aufgrund aktueller Befunde zur Robustheit parametrischer Verfahren gegenüber Verteilungsannahmen wurde von einem nonparametrischen Verfahren abgesehen (Kubinger, Rasch & Moder, 2009). Bedeutsame Unterschiede zwischen den Gruppen ließen sich lediglich bezüglich der Beurteilung der Soll-Werte feststellen ($F_{2,98} = 4.94$, $p = .009$). So gaben die wissenschaftlichen Mitarbeiter höhere Erwartungswerte an als die Studierenden ($t = 3.00$, $p = .004$). Der Effekt war mit $n = .09$ als mittelstark einzustufen (Cohen, 1988). Für die beiden Studierendengruppen zeigten sich im Zuge der Kreuzvalidierung weder in der Beurteilung der Soll-Werte ($t = -0.08$) Unterschiede, noch in der Beurteilung der Ist-Werte ($t = 0.16$, $p = .875$), der Soll-Ist-Unterschiede ($t = -0.27$) und der Kundenzufriedenheit ($t = -1.21$).

Dimensionsanalysen

Die Kundenstichprobe ($N = 101$) war für die Durchführung einer exploratorischen Faktorenanalyse geeignet. Für die Ist-Leistung konnte ein guter und für die Soll-Ist-Unterschiede ein noch akzeptabler Kaiser-Meyer-Olkin-Koeffizient ermittelt werden (Ist-Leistung: .86, Soll-Ist-Unterschiede: .67; Bühner, 2006). Es konnte somit von substantziellen Korrelationen zwischen den zu analysierenden Items ausgegangen werden.

Eine Hauptkomponentenanalyse mit obliquen Rotation und Extraktion nach dem Kaiser-Guttman-Kriterium führte für die Ist-Leistung zu einer 3-faktoriellen Lösung und für die Soll-Ist-Unterschiede zu einer 4-faktoriellen Lösung. Beide Lösungen unterschieden sich geringfügig und waren jeweils schwer interpretierbar. Zur Bestimmung der Anzahl zu extrahierender Faktoren wurden daher eine Parallelanalyse nach Horn (1965) sowie der Minimum-Average-Partial-Test (MAP-Test, O'Conner, 2000) durchgeführt. Die Parallelanalyse, bei der der empirisch ermittelte Eigenwerteverlauf mit einem auf normalverteilten Zufallsvariablen beruhenden Eigenwerteverlauf verglichen wird, führte sowohl für die Ist-Leistung, als auch für die Soll-Ist-Unterschiede zur Extraktion von zwei Faktoren.

Mit einer erzwungenen 2-faktoriellen Lösung konnte für beide Maße eine Struktur ermittelt werden, die der oben dargestellten Unterscheidung in Ergebnis- und Interaktionsqualität nahekam (s. Abb. 3.2, S. 70 sowie Tab. A.4.1 und A.4.2, Anhang A.4) für eine vollständige Ergebnisdarstellung). Die Lösung war jedoch nur für die Ist-Leistung im Sinne einer Einfachstruktur zu interpretieren (Hauptladungen auf den zugewiesenen Faktoren und Nebenladungen $< .40$; Bühner, 2006). Die Zuordnung der Service-Kriterien zu den Faktoren war in beiden Lösungen nahezu identisch. Sowohl für die Soll-Ist-Unterschiede, als auch für die Ist-Leistung ergaben sich ein dominanter erster, interaktionsbezogener Faktor und ein zweiter, stärker ergebnisbezogener Faktor. Die beiden Faktoren waren mäßig bis stark interkorreliert ($r = .50$ für die Ist-Leistung, $r = .38$ für die Soll-Ist-Unterschiede).

Mit dem MAP-Test wurde schließlich bestimmt, wie viele Faktoren zu extrahieren sind, um die systematischen Varianzanteile zwischen den Items optimal auszuschöpfen. Bei diesem Test werden für n Items $n-1$ Faktorenanalysen durchgeführt, wobei jeweils die Faktorwerte für den n -ten Faktor bestimmt und aus den Interkorrelationen der Items auspartialisiert werden. Die verbleibenden Residualmatrizen, aus denen jeweils die Varianz der n -ten Hauptkomponente der vorangegangenen Analyse eliminiert wurde, dienen als Ausgangsmatrizen für die fol-

genden Faktorenanalysen. Es wird schließlich die Anzahl von Faktoren extrahiert, für die sich die niedrigste mittlere quadrierte Partialkorrelation ergibt (errechnet aus der zugehörigen Residualmatrix). In diesem Falle werden die systematischen Varianzanteile zwischen den Items maximal ausgeschöpft. Der MAP-Test führte sowohl für die Ist-Leistung, als auch für die Soll-Ist-Unterschiede zur Extraktion nur eines Faktors. Die Extraktion eines zweiten Faktors führte jeweils zu einer etwas geringeren Varianzausschöpfung. Ob die mit dem neu entwickelten Instrument erfasste Dienstleistungsqualität ein- oder zweidimensional aufzufassen ist, wird im Zuge der Validierung des Instruments auf der Basis der Daten der Hauptstudie konfirmatorisch geprüft (s. Kap. 4.2).

3.2.4 Differenzierte Beurteilung einzelner Kundenangelegenheiten

Im Rahmen der Interviews zeigte sich, dass es den wissenschaftlichen und nichtwissenschaftlichen Mitarbeitern und den Studierenden schwer fällt, ein Gesamturteil für die Dienstleistungsqualität der Verwaltung bzw. für die Kundenzufriedenheit abzugeben. So merkten viele Teilnehmer an, sie müssten wenig aussagekräftige Mittelwerte über mehrere Angelegenheiten bzw. mehrere Mitarbeiter bilden. In der Hauptstudie (s. Kap. 3.3) erfolgte die Beurteilung von Dienstleistungsqualität und Kundenzufriedenheit daher getrennt für die Angelegenheiten, in denen die Kunden mit der Verwaltung Kontakt hatten. Diese Angelegenheiten wurden vorab mit den Führungskräften der Verwaltung abgestimmt. Für die 22 Referate und Stabsstellen der Verwaltung wurden jeweils die „kundenintensivsten“ Angelegenheiten ausgewählt (s. Abb. B.1.1, Anhang B.1 für eine Darstellung des Organigramms der Verwaltung). Es wurden 39 Angelegenheiten ermittelt (so z. B. die *Verwaltung von Drittmitteln*, die *Vermittlung von Medienkontakten* oder die *Durchführung von Reparaturen*). Für die Gruppe der Studierenden wurden acht eigene Angelegenheiten formuliert, da ihre Angelegenheiten sich von denjenigen der wissenschaftlichen und nichtwissenschaftlichen Mitarbeiter unterscheiden (so z. B. *Immatrikulation* oder *Prüfungsorganisation und -anmeldung*). Eine vollständige Auflistung der Kundenangelegenheiten und Zuordnung zu den Referaten und Stabsstellen der Verwaltung erfolgt in Tab. B.1.1, Anhang B.1).

Mit der differenzierten Erfassung von Dienstleistungsqualität und Kundenzufriedenheit war eine sehr gezielte Ableitung von Optimierungsansätzen möglich. Es erfolgte ferner eine Beurteilung von Arbeitsprozessen und nicht von Einzelpersonen, so dass die jeweiligen Arbeitsabläufe und weniger die verantwortlichen Organisationseinheiten bzw. die Mitarbeiter im

Zentrum der Beurteilung standen. Den Kunden fiel es zudem leichter, ihre Angelegenheiten zu benennen als die Bezeichnung oder die Nummer der zuständigen Einheit. Mit dieser Vorgehensweise wurde somit auch Missverständnissen auf Seiten der Befragten vorgebeugt und gewährleistet, dass sich die Beurteilungen auf die richtigen Einheiten beziehen.

Im Rahmen der Pilotstudie ist es gelungen, ein Instrument zur Erfassung der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität zu entwickeln, das auf die Dienstleistungen der Hochschulverwaltung zugeschnitten ist. Die vorab ermittelten 14 Leistungsmerkmale erwiesen sich dabei für die Beurteilung als ausreichend und die Rohform des Instruments als hinreichend reliabel (Koeffizienten zwischen .77 und .86). Die Leistungsmerkmale waren durchweg bedeutsam (hohe Beurteilung der Soll-Leistung und hohe Zusammenhänge mit der Kundenzufriedenheit) und trennscharf. Weniger eindeutige Befunde ergaben sich bezüglich der Bedeutung der Erwartungskomponente für die Entstehung der Kundenzufriedenheit sowie bezüglich der Dimensionalität der erfassten wahrgenommenen Dienstleistungsqualität. Diese beiden Fragen werden im Rahmen der Validierung des neuen Instruments erneut aufgegriffen (s. Kap. 4.1 und 4.2).

3.3 Umsetzung der Hauptuntersuchung

Im Folgenden wird die Umsetzung der Hauptuntersuchung beschrieben. Es wird zunächst die Durchführung der Online-Befragung geschildert (Kap. 3.3.1), anschließend erfolgt eine Beschreibung der Stichprobe (Kap. 3.3.2).

3.3.1 Durchführung der Online-Befragung

Untersuchungskontext

Die Befragung der Verwaltungsmitarbeiter und ihrer Kunden (wissenschaftliche und nichtwissenschaftliche Mitarbeiter und Studierende) wurde internetgestützt durchgeführt und mit der Software Unipark⁶ programmiert. Die Teilnahme an der Untersuchung war freiwillig. Alle Beschäftigte (Verwaltungsmitarbeiter, wissenschaftliche und nichtwissenschaftliche Mitarbeiter) und Studierende der Universität wurden persönlich per E-Mail zu der Befragung eingeladen. Diese Mail enthielt zugleich einen personalisierten Link, über den die Befragung aufgerufen werden konnte. Die Zugangslinks wurden durch das Befragungsprogramm automatisch generiert und verschickt. Durch die Personalisierung konnten zum einen Mehrfachteilnahmen

⁶ Nähere Informationen unter: <http://www.unipark.de> (zuletzt aufgerufen am 28.07.2010)

ausgeschlossen werden, zum anderen war es möglich, die Befragung zu unterbrechen und zu einem späteren Zeitpunkt wieder aufzunehmen. Insbesondere aber ermöglichte dieses Vorgehen eine anonymisierte Zuordnung der Befragungsteilnehmer zu den Referaten und Stabsstellen der Verwaltung bzw. zu den Kundengruppen. Dies war für die Aggregation der Daten und die Auswertung der Zusammenhänge zwischen Mitarbeiter- und Kundendaten erforderlich (s. Kap. 5.3.1).

Befragung der Verwaltungsmitarbeiter

Die Befragung der Verwaltungsmitarbeiter (s. Tab. B.2.1, Anhang B.2) begann mit einer Einschätzung der Dienstleistungsqualität und einigen Angaben zum Kundenkontakt des eigenen Referats bzw. der Stabsstelle (Aufretenshäufigkeit der Anliegen, Anzahl der Kontakte pro Auftreten und genutzte Kommunikationsmedien, s. auch S. 84f). Anschließend bearbeiteten die Teilnehmer die Fragen zu den Arbeits- und Aufgabenmerkmalen, zur Arbeitszufriedenheit und zur Arbeitsmotivation. Am Ende der Befragung wurden demografische Daten erfasst (Geschlecht, Alter und Universitätszugehörigkeit). Diese Angaben waren freiwillig. Die Verwaltungsmitarbeiter hatten in allen Teilen der Befragung die Möglichkeit *nicht zutreffend / weiß nicht* anzugeben, wenn eine Frage bzw. Aussage nicht zutraf.

Befragung der Kundengruppen

Die Kundenbefragung (s. Tab. B.3.1, Anhang B.3) begann mit der Beurteilung von Dienstleistungsqualität und Kundenzufriedenheit, die getrennt für die einzelnen Kundenangelegenheiten erfolgte (s. auch S. 72f). Die wissenschaftlichen und nichtwissenschaftlichen Mitarbeiter gaben in einer Vorauswahl zunächst an, mit welchen Abteilungen und Stabsstellen der Verwaltung sie bereits Kontakt hatten. Auf einer weiteren Befragungsseite wurden dann nur die Kundenangelegenheiten zur Auswahl angeboten, für die die vorher ausgewählten Abteilungen und Stabsstellen zuständig sind. Die Teilnehmer mussten somit nicht für alle 39 Angelegenheiten entscheiden, ob sie auf sie zutreffen, sondern lediglich für die für sie in Frage kommenden. Durch die Vorauswahl wurden die Abteilungen und Stabsstellen der Verwaltung außerdem nochmals ins Gedächtnis gerufen. Dieses zweischrittige Vorgehen dürfte daher auch dazu beigetragen haben, dass sich die Beurteilungen auf die richtigen Organisationseinheiten beziehen und die Angelegenheiten nicht mit anderen Einheiten in Verbindung gebracht werden. Die Studierenden wählten in einem Schritt aus allen acht studentischen Angelegenheiten. Nach der Beurtei-

lung von Dienstleistungsqualität und Kundenzufriedenheit machten die Teilnehmer für jede Angelegenheit einige Angaben zum Kundenkontakt (Auftrittshäufigkeit, Kontakthäufigkeit pro Auftreten und genutzte Kommunikationsmedien, s. auch S. 84f). Am Ende der Beurteilung hatten sie die Möglichkeit, Punkte zu ergänzen, die ihnen wichtig erschienen und nach denen nicht gefragt wurde. Hierzu stand ein Textfeld zur freien Eingabe zur Verfügung.

Anschließend bearbeiteten die Teilnehmer die Fragen zum affektiven Commitment und zum OCB bzw. UCB. Am Ende der Befragung wurden demografische Daten erfasst (Geschlecht, Alter, Universitätszugehörigkeit und Fakultätszugehörigkeit). Diese Angaben waren freiwillig. Die Teilnehmer hatten in allen Teilen der Befragung die Möglichkeit *nicht zutreffend / weiß nicht* zu wählen, wenn eine Frage bzw. Aussage nicht zutraf.

3.3.2 Datenerhebung und Stichprobe

An der Online-Befragung nahmen insgesamt 2.129 Personen teil. Der Rücklauf betrug für die Verwaltungsmitarbeiter 42%, für die wissenschaftlichen Mitarbeiter 21%, für die nichtwissenschaftlichen Mitarbeiter 28% und für die Studierenden 8%. Die Beteiligung in den Referaten und Stabsstellen der Verwaltung bewegte sich zwischen 14% und 76%, die Beteiligung an den Fakultäten zwischen 8% und 38%. Letztere konnte nur annäherungsweise bestimmt werden, da die Angabe der Fakultätszugehörigkeit freiwillig war und von 8% der Teilnehmer nicht angegeben wurde. Es wurde unterstellt, dass sich diese Teilnehmer gleich auf die Fakultäten der Universität verteilen.

Der Rücklauf lag damit nicht unwesentlich unter den bei freiwilligen Online-Befragungen üblicherweise erreichten Quoten (Shih & Fan, 2008). Vergleichbare Rückläufe erzielen Moser und Kraft (2007) im Rahmen einer konzeptionell ähnlichen Kundenbefragung an vier süddeutschen Universitäten und Wieland, Tint-Antusch und Hölper (2005) im Rahmen einer freiwilligen Mitarbeiterbefragung an der Universität Wuppertal. Vom Einsatz von Belohnungen (z. B. in Form eines Gewinnspiels) zur Steigerung der Teilnahmemotivation wurde aufgrund einschlägiger Erfahrungen bzw. Empfehlungen für Mitarbeiterbefragungen abgesehen (Borg, 2000). Im Rahmen eines systematischen Informations- und Einbindungsmanagements wurde stattdessen angestrebt, alle Mitarbeiter und Studierende persönlich anzusprechen und in alle Phasen des Projektes einzubeziehen.

In einer Voranalyse der Daten und Beantwortungszeiten wurden Teilnehmer ausgeschlossen, die die Befragung äußerst schnell bearbeiteten (durchschnittliche Itembeantwortungszeit unter zwei Sekunden) oder sehr viele fehlende Werte (mehr als ein Drittel; Hair, Black & Babin, 2010) aufwiesen. Auf diese Weise verblieben 1.762 Datensätze, darunter 121 Verwaltungsmitarbeiter und 1.641 Kunden (wissenschaftliche und nichtwissenschaftliche Mitarbeiter, Studierende). Ein Vergleich der Daten der ausgeschlossenen mit den Daten der verbliebenen Teilnehmer zeigte keine systematischen Verzerrungen. Beide Gruppen waren hinsichtlich Geschlecht, Alter und Universitätszugehörigkeit vergleichbar. Der Anteil der ausgeschlossenen Teilnehmer war in den Gruppen der wissenschaftlichen und nichtwissenschaftlichen Mitarbeiter höher (32%) als in der Gruppe der Studierenden (13%). Beide Gruppen unterschieden sich nicht bezüglich der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität, des affektiven Commitments und des OCB.

Die Stichprobe setzt sich aus Mitarbeitern bzw. Studierenden aller Referate und Stabsstellen der Verwaltung sowie aller Fakultäten der Universität zusammen. Eine detaillierte Beschreibung erfolgt in Tabelle 3.3 (S. 77). Sie ist mit der Stichprobe der Pilotstudie (s. Tab. 3.1, S. 66) hinsichtlich des Geschlechts und der Universitätszugehörigkeit der Teilnehmer vergleichbar.

Die Zusammensetzung der Stichprobe wurde darüber hinaus mit der Grundgesamtheit der Universitätsangehörigen verglichen. Für das Geschlecht, das Alter und die Universitätszugehörigkeit bzw. Semesterzahl ergaben sich in allen Befragungsgruppen mit der jeweiligen Grundgesamtheit vergleichbare Muster. Der Anteil der einzelnen Befragungsgruppen an der Gesamtstichprobe entsprach, bedingt durch die unterschiedlichen Rücklaufquoten (s.o.), nicht ganz den Verhältnissen in der Grundgesamtheit. Die Verwaltungs- und nichtwissenschaftlichen Mitarbeiter waren im Vergleich zur Grundgesamtheit etwas über- und die wissenschaftlichen Mitarbeiter und Studierenden etwas unterrepräsentiert.

Darüber hinaus wurde varianzanalytisch geprüft, ob sich die Teilnehmer in der ersten und in der zweiten Hälfte des Befragungszeitraumes in ihren Beurteilungen unterschieden. Hinsichtlich der Dienstleisterzufriedenheit und -motivation, der Dienstleistungsqualität, der Kundenzufriedenheit und des affektiven Commitments war in allen Befragungsgruppen und auch für die Gesamtstichprobe kein bedeutsamer Unterschied festzustellen. Lediglich hinsichtlich des OCB bzw. UCB ergaben sich geringfügige Unterschiede. So berichteten die Personen,

die bereits in der ersten Hälfte des Befragungszeitraumes teilnahmen, auch ein höheres freiwilliges Arbeitsengagement.

Tabelle 3.3

Beschreibung der Stichprobe der Online-Befragung (N = 1.762)

	<i>n</i>	Geschlecht	Alter	Universitätszugehörigkeit
Verwaltungsmitarbeiter	121	39.7% weiblich, 57.9% männlich 2.4% ohne Angabe	21 – 62 Jahre <i>M</i> = 41.3 (<i>SD</i> = 9.8)	1 – 43 Jahre <i>M</i> = 11.4 (<i>SD</i> = 10.2)
Wissenschaftliche Mitarbeiter	237	40.1% weiblich, 58.2% männlich 1.7% ohne Angabe	23 – 75 Jahre <i>M</i> = 37.7 (<i>SD</i> = 10.4)	1 – 40 Jahre <i>M</i> = 8.1 (<i>SD</i> = 7.8)
Nichtwissenschaftliche Mitarbeiter	149	60.4% weiblich, 38.9% männlich 0.7% ohne Angabe	22 – 60 Jahre <i>M</i> = 43.1 (<i>SD</i> = 9.8)	1 – 41 Jahre <i>M</i> = 14.1 (<i>SD</i> = 10.0)
Studierende	1.255	64.3% weiblich, 35.1% männlich 0.6% ohne Angabe	18 – 52 Jahre <i>M</i> = 23.5 (<i>SD</i> = 3.6)	1. -28. Semester <i>M</i> = 5.6 (<i>SD</i> = 3.8)

Anmerkungen: M = arithmetisches Mittel, *SD* = Standardabweichung.

3.4 Messinstrumente der Hauptuntersuchung

Das neu entwickelte Instrument zur Erfassung der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität kam in der Hauptuntersuchung erstmals zum Einsatz. Im Folgenden werden die übrigen Messverfahren dieser Untersuchung vorgestellt. Es erfolgt zunächst eine Beschreibung der Maße auf Dienstleisterseite (Kap. 3.4.1 – 3.4.3), anschließend werden die Kundenmaße vorgestellt (Kap. 3.4.4 – 3.4.6). Kap. 3.4.7 gibt einen Überblick über die in der Untersuchung berücksichtigten Kontrollvariablen.

3.4.1 Wahrnehmung der Arbeits- und Aufgabenmerkmale

Die subjektive Wahrnehmung der Arbeits- und Aufgabenmerkmale wurde mit einer für den Dienstleistungs- und Verwaltungssektor adaptierten Version des Job Diagnostic Survey erfasst (JDS; Kil et al., 2000). Der Job Diagnostic Survey (Hackman & Oldham, 1975b) gehört zu den am häufigsten eingesetzten und am eingehendsten empirisch erprobten Verfahren der subjektiven Arbeitsanalyse (Fields, 2002). Das Instrument basiert auf dem Job-Characteristics-Model (Hackman & Oldham, 1975, s. S. 39ff) und umfasst in seiner ursprünglichen Fassung sowohl die fünf Kerndimensionen des Modells (*Anforderungsvielfalt, Aufgabengeschlossenheit, Bedeutsamkeit der Aufgaben, Autonomie und Rückmeldung durch die Arbeit*), als auch bereits die beiden Dimensionen *Rückmeldung durch Andere und Zusammenarbeit mit Anderen*, die sich stärker auf das soziale Umfeld am Arbeitsplatz beziehen (Kil et al., 2000).

Eine erste deutsche Version dieses Fragebogens entwickeln Schmidt, Kleinbeck, Ottmann und Seidel (1985). Kil et al. (2000) nehmen eine Revision des ursprünglich für den Produktionsbereich entwickelten Verfahrens für den Dienstleistungs- und Verwaltungssektor vor. Das revidierte Instrument setzt sich, ebenso wie die ursprüngliche Fassung, aus sieben Subskalen zusammen, die jeweils mit drei Items erfasst werden. Dabei können zwei Itemtypen (Fields, 2002) unterschieden werden: Das erste Item jeder Skala ist als Frage formuliert und es dient eine 7-stufige Likert-Skala mit den Polen *1- sehr wenig* und *7 -sehr viel* als Antwortformat. Zwei weitere Items sind als Aussagen formuliert. Zur Beantwortung wird eine 7-stufige Likert-Skala mit den Polen *1- stimme überhaupt nicht zu* und *7 - stimme voll und ganz zu* eingesetzt. Eine Übersicht über die Dimensionen des JDS mit je einem Beispielitem des „ersten Typs“ liefert Tabelle 3.4 (S. 79).

Kil et al. (2000) können die sieben Dimensionen des *JDS* mittels exploratorischer Faktorenanalysen bestätigen. Eine Bestätigung der fünf Kerndimensionen der ursprünglichen Fassung mittels linearer Strukturgleichungsanalysen erfolgt bei Renn und Vandenberg (1995). Für die Skalen ergeben sich größtenteils zufriedenstellende interne Konsistenzen im Bereich von .63 bis .87 (Kil et al., 2000). Auch Fields (2002) berichtet (für die ursprüngliche Fassung des Instruments) zufriedenstellende Koeffizienten aus verschiedenen Studien (Cronbachs Alpha zwischen .65 und .83). Im Zuge der Validierung des Instruments bestätigen Kil et al. (2000) die Arbeits- und Aufgabenmerkmale als Prädiktoren der allgemeinen Arbeitszufriedenheit. Positive Zusammenhänge zwischen den mit dem *JDS* erfassten Arbeits- und Aufgabenmerkmalen

und der Arbeitszufriedenheit sowie der Arbeitsmotivation finden sich ferner in der Metaanalyse von Renn und Vandenberg (1995, in 16 von 20 Studien) sowie bei Taber und Taylor (1990). Die Validitätskoeffizienten bewegen sich zwischen .26 und .57 für die Arbeitszufriedenheit und zwischen .14 und .52 für die Arbeitsmotivation.

Tabelle 3.4

Dimensionen und Beispielitems der revidierten Fassung des Job Diagnostic Survey (Kil et al., 2000).

Dimension	Beispielitem
Anforderungsvielfalt	Wieviel Abwechslung beinhaltet Ihre Arbeit?
Aufgabengeschlossenheit	Inwieweit beinhaltet Ihre Arbeit die Herstellung eines vollständigen und erkennbaren Arbeitsproduktes?
Bedeutsamkeit der Aufgaben	Wie wichtig oder bedeutsam ist Ihnen Ihre Arbeit?
Autonomie	Wieviel Selbständigkeit haben Sie bei Ihrer Arbeit?
Rückmeldung durch die Arbeit	Inwieweit liefert Ihnen Ihre Arbeit selbst Informationen über Ihre Arbeitsleistung?
Rückmeldung durch Andere	Inwieweit lassen Ihre Vorgesetzten oder Mitarbeiter Sie wissen, wie gut Sie Ihre Arbeit tun?
Zusammenarbeit mit Anderen	Inwieweit verlangt Ihre Arbeit eine enge Zusammenarbeit mit anderen Menschen?

3.4.2 Dienstleisterzufriedenheit

Die Zufriedenheit der Dienstleister wurde mit dem Arbeitsbeschreibungsbogen (ABB) von Neuberger und Allerbeck (1978) erfasst. Damit wurde auf ein globales, einstellungsbasiertes Maß zurückgegriffen. Um den zeitlichen Aufwand für die Befragungsteilnehmer gering zu halten, wurde statt der 79 ABB-Items eine 8 Items umfassende Kurzversion verwendet, in der erfragt wird, wie zufrieden die Mitarbeiter insgesamt mit verschiedenen Aspekten ihrer Arbeit sind: *Kollegen, Vorgesetzte, Tätigkeit, Arbeitsbedingungen, Organisation und Leitung, Entwicklungsmöglichkeiten* und *Bezahlung*. Abschließend erfolgte eine Einschätzung der Gesamtzu-

friedenheit als Globalurteil (für den vollständigen Fragebogen siehe Tab. B.2.1, Anhang B.2). Die Beantwortung erfolgte auf einer 7-stufigen Likert-Skala mit den Polen *1 -stimme überhaupt nicht zu* und *7 -stimme voll und ganz zu*.

Der ABB ist das am häufigsten eingesetzte Instrument zur Messung der Arbeitszufriedenheit im deutschsprachigen Raum (Rosenstiel, 2005). Neuberger und Allerbeck (1978) charakterisieren ihr Instrument als hochstrukturierten, schriftlichen und universell anwendbaren Mehr-Item-Fragebogen. Als Ausgangspunkt für die Entwicklung diente der Job Descriptive Index (JDI; Smith, Kendall & Hulin, 1969), der fünf der sieben Dimensionen des ABB beinhaltet. Anhand einer Analyse der deutschen und amerikanischen Literatur zur Messung der Arbeitszufriedenheit identifizieren Neuberger und Allerbeck (1978) über 500 Arbeitszufriedenheits-Items, die sie nach inhaltlichen Überlegungen sieben Bereichen zuordnen, den fünf Dimensionen des *JDI* (*Kollegen, Vorgesetzte, Tätigkeit, Entwicklungsmöglichkeiten* und *Bezahlung*) sowie zwei weiteren Bereichen, *Arbeitsbedingungen* sowie *Organisation und Leitung*. Das Instrument erweist sich als hinreichend reliabel (Spearman-Brown Koeffizienten zwischen *.81* (*Organisation und Leitung*) und *.91* (*Bezahlung*); Neuberger & Allerbeck, 1978). Für die verwendete Kurzform des ABB ermittelt Hentzschel (2006) eine interne Konsistenz von *.81*.

3.4.3 Dienstleistemotivation

Die Motivation der Mitarbeiter wurde mit einer Skala von Hertel (2002) gemessen. Die beiden Items (s. Tab. B.2.1, Anhang B.2) sind Teil eines Fragebogens, der auf dem VIST-Modell (Hertel, 2002) beruht, dem zufolge die Motivation zur Zusammenarbeit durch vier Prädiktoren vorhergesagt werden kann: die Valenz der Teamziele, die wahrgenommene Instrumentalität des eigenen Beitrags, die Selbstwirksamkeit der Mitarbeiter sowie das Vertrauen in die anderen Teammitglieder. Als Antwortformat wurde eine 7-stufige Likert-Skala mit den Polen *1 -stimme überhaupt nicht zu* und *7 - stimme voll und ganz zu* eingesetzt.

Hertel, Konradt und Orlikowski (2004) können die mit dem Fragebogen erfassten Dimensionen des VIST-Modells faktorenanalytisch bestätigen. Die internen Konsistenzen der Skalen sind mit *.71* bis *.89* zufriedenstellend bis gut.

3.4.4 Affektives Commitment

Die Messung des affektiven Commitments erfolgte mit einer Skala von Allen und Meyer (1990), die von Schmidt, Hollmann und Sodenkamp (1998) ins Deutsche übertragen und validiert wurde. Die Items sind einem Fragebogen von Allen und Meyer (1990) entnommen, mit dem neben dem affektiven auch das kalkulatorische und das normative Commitment erfasst werden können. Für die vorliegende Untersuchung wurde eine sechs Items umfassende Kurzversion zusammengestellt, für die die in Bezug auf die Universität passendsten und darüber hinaus trennschärfsten Items ausgewählt wurden (Schmidt et al., 1998). Da das organisationale Commitment gegenüber der Universität erfasst werden sollte, wurden die Items schließlich geringfügig sprachlich modifiziert (für eine vollständige Auflistung s. Tab. B.3.1, Anhang B.3). Als Antwortformat diente eine 7-stufige Likert-Skala mit den Polen *1 - stimme überhaupt nicht zu* und *7 - stimme voll und ganz zu*.

Das Instrument wurde in einer Vielzahl empirischer Studien eingesetzt (s. Fields, 2002, für eine Übersicht). Die dreidimensionale Struktur des Fragebogens wird in der Literatur faktorenanalytisch bestätigt, so auch für die deutsche Fassung von Schmidt et al. (1998). Die Autoren ermitteln zudem eine sehr gute Split-Half Reliabilität (Koeffizienten zwischen .91 und .94) sowie zufriedenstellende interne Konsistenzen (Cronbachs Alpha zwischen .76 und .79) für die Skalen. Darüber hinaus werden positive Zusammenhänge zwischen verschiedenen Arbeits- und Aufgabenmerkmalen und dem affektiven Commitment berichtet. Positive Zusammenhänge zeigen sich ferner für die demografischen Variablen Lebensalter und Dauer der Betriebszugehörigkeit und allen drei Commitment-Komponenten.

3.4.5 Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Das freiwillige Arbeitsengagement der wissenschaftlichen und nichtwissenschaftlichen Mitarbeiter wurde mit einem Instrument von Staufenbiel und Hartz (2000) gemessen. Es handelt sich dabei um den ersten deutschen Fragebogen zur Erfassung des freiwilligen Arbeitsengagements von Mitarbeitern. Das Instrument stützt sich, wie ein Großteil der übrigen empirischen Literatur, auf die Konzeption des Organizational Citizenship Behavior (OCB) nach Organ (1988) und darauf aufbauende Fünf-Faktoren-Instrumente. Staufenbiel und Hartz (2000) können die Dimension *Rücksichtnahme* nicht als eigenen Faktor bestätigen und erhalten daher ein Vier-Faktoren-Instrument, das die Dimensionen *Hilfsbereitschaft*, *Gewissenhaftigkeit*, *Unkompli-*

ziertheit und *Eigeninitiative* mit je fünf Items erfasst. Die Beantwortung erfolgt auf einer 7-stufigen Likert-Skala mit den Polen *1- überhaupt nicht zu* und *7 - stimme voll und ganz zu*.

Die Autoren ermitteln zufriedenstellende bis gute Reliabilitäten für die Skalen (Cronbachs Alpha zwischen .76 und .87) sowie für den gesamten Fragebogen (Cronbachs Alpha .92). Im Rahmen einer ersten Validierung ergeben sich positive Zusammenhänge zwischen dem mit dem Fragebogen gemessenen, selbstberichteten OCB und der Arbeitszufriedenheit von Mitarbeitern ($r = .58$) sowie ihrem affektiven Commitment ($r = .45$).

3.4.6 University Citizenship Behavior (UCB)

Um Besonderheiten von Teilstichproben gerecht zu werden, wurde das freiwillige Engagement der Studierenden mit einem Fragebogen erfasst, der eine Adaptation des OCB-Konzeptes für einen studentischen Kontext vornimmt (University Citizenship Behavior, UCB; Kersting & Gehring, 2006). Das Instrument basiert auf der theoretischen Konzeption des OCB nach Organ (1988) und wurde auf der Basis einer Anforderungsanalyse zu umfeldbezogener Leistung an Hochschulen und einer Entwicklungsstudie zur Optimierung des Verfahrens entwickelt. Kersting und Gehring (2006) finden, ebenso wie Staufenbiel und Hartz (2000), keine Evidenz für die Dimension *Rücksichtnahme* und können somit nur vier der fünf intendierten UCB-Dimensionen bestätigen: *Hilfsbereitschaft*, *Gewissenhaftigkeit*, *Unkompliziertheit* und *Eigeninitiative*. Das Instrument umfasst 27 Items. Ein Beispiel-Item für jede Dimension findet sich in Tabelle 3.5 (S. 83). In der vorliegenden Untersuchung wurde eine Kurzform des Fragebogens eingesetzt, für die die vier trennschärfsten Items jeder Skala ausgewählt wurden. Die Dimension *Unkompliziertheit* wurde mit sechs Items erfasst, um eine zufrieden stellende interne Konsistenz von .70 nicht zu unterschreiten. Als Antwortformat diente eine 7-stufige Likert-Skala mit den Polen *1 - stimme überhaupt nicht zu* und *7 - stimme voll und ganz zu*.

Im Rahmen einer Validierungsstudie (Gehring, 2006) erweist sich das Instrument als hinreichend reliabel (Cronbachs Alpha zwischen .70 und .85 für die Skalen, .87 für den gesamten Fragebogen). Es wird gezeigt, dass sich die umfeldbezogene Leistung der Studierenden besser durch Persönlichkeitsmerkmale vorhersagen lässt, während ein kognitiver Prädiktor, die verbale Intelligenz, lediglich zur Vorhersage der aufgabenbezogenen Leistung beiträgt. Luthe (2008) ermittelt darüber hinaus einen positiven Zusammenhang zwischen dem UCB und

dem affektiven Commitment der Studierenden gegenüber der Universität ($r = .36$) sowie zwischen dem UCB und der Zufriedenheit mit den Studieninhalten ($r = .34$). Neben der zufriedenstellenden Reliabilität und der faktoriellen Validität des Instruments ergeben sich damit auch hinsichtlich des affektiven Commitments und der Arbeits- bzw. Studienzufriedenheit bislang vergleichbare Befunde für OCB und UCB.

Tabelle 3.5

Dimensionen und Beispielitems des UCB-Fragebogens (Kersting & Gehring, 2006).

Dimension	Beispielitem
Hilfsbereitschaft	Ich helfe Kommiliton/innen, denen der Lernstoff Verständnisprobleme bereitet.
Gewissenhaftigkeit	Ich organisiere bevorstehende Lernphasen frühzeitig.
Unkompliziertheit	Ich akzeptiere ungünstige Rahmenbedingungen, wenn mir eine Veranstaltung wichtig ist.
Eigeninitiative	Ich beteilige mich aktiv an der Gestaltung der Studienbedingungen.

3.4.7 Kontrollvariablen

Als Kontrollvariablen wurden demografische Merkmale der Mitarbeiter (Geschlecht, Alter, Universitätszugehörigkeit), demografische Merkmale der Kunden (Geschlecht, Alter, Universitätszugehörigkeit, Kundengruppe) und Merkmale der Interaktion zwischen Mitarbeitern und Kunden berücksichtigt (Auftrittshäufigkeit der Anliegen, Kontakthäufigkeit und Kontaktintensität, s. auch Tab. B.2.1, Anhang B.2 und Tab. B.3.1, Anhang B.3). Die demografischen Angaben wurden am Ende der Befragung erfasst. Es wurde jeweils ein Auswahlménú angeboten, das für das Alter von 16 bis 70 Jahren reichte (um auch Auszubildende und emeritierte Professoren zu berücksichtigen), bei der Universitätszugehörigkeit entsprechend von 1 bis 47 Jahren bzw. von 1 bis 30 Semestern. Die Interaktionsmerkmale Auftretenshäufigkeit, Kontakthäufigkeit und Kontaktintensität wurden ebenso wie die wahrgenommene Dienstleistungsqualität und die Kundenzufriedenheit für die Kundenangelegenheiten getrennt erfasst (s. S. 72f). Hierzu stand ein offenes Antwortformat zur Verfügung. Die Teilnehmer konnten angeben, wie häufig die Angelegenheit in einem bestimmten Zeitraum (pro Woche, pro Monat oder pro Jahr) auftritt

(Aufretenshäufigkeit), wie viele Kontakte dabei in der Regel notwendig sind, bis das Anliegen erledigt ist (Kontakthäufigkeit) und wie hoch dabei der Anteil persönlicher, telefonischer, E-Mail-, schriftlicher und Online-Kontakte ist (Kontaktintensität).

4. Validierung des neuen Instruments

Im Rahmen der Validierung des neu entwickelten Instruments wird zunächst geprüft, welche Bedeutung den Erwartungswerten für die Entstehung der Kundenzufriedenheit zukommt (Kap. 4.1). Die Dimensionalität der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität wird mittels exploratorischer und konfirmatorischer Faktorenanalysen geprüft (Kap. 4.2). Zur Bestimmung des dispositionellen und des situativen Einflusses bei der Messung der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität wird eine Analyse auf der Basis der Latent-State-Trait-Theorie durchgeführt (Kap. 4.3). Mit dieser Analyse können Anhaltspunkte dafür gewonnen werden, ob das Instrument seinem Anwendungszweck gerecht wird und bei mehrfachem Einsatz zwischen verschiedenen Kundenkontaktsituationen diskriminieren kann.

4.1 Zur Bedeutung der Erwartungskomponente für die Entstehung der Kundenzufriedenheit

Bezüglich der Konzeptualisierung und Operationalisierung der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität gibt es bislang keinen Konsens (Lee & Beeler, 2007). So ist umstritten, ob ein Erfahrungswert (Ist-Leistung; *performance only-measure*) zur Erfassung genügt oder ob darüber hinaus auch ein Erwartungswert (Soll-Leistung; *disconfirmation-measure*) erhoben und beide zu einem Differenzmaß (Soll-Ist-Unterschied) verrechnet werden sollten. Im Rahmen der Pilotstudie für die vorliegende Untersuchung (s. S. 69f) zeigte sich keine Überlegenheit eines der beiden Maße. Für die Ist-Leistung und die Soll-Ist-Unterschiede wurden vergleichbare Zusammenhänge mit der Kundenzufriedenheit ermittelt.

Ein erstes Ziel der Validierung des neuen Instruments ist es daher zu prüfen, ob die Berücksichtigung beider Maße (Soll- und Ist-Leistung) und die Verrechnung zu einem Differenzmaß konzeptuell und methodisch angemessen sind. Es folgen methodische Überlegungen zur Verwendung von Differenzmaßen. Anhand einer polynomialen Regressionsanalyse (Edwards, 1994) wird geprüft, ob die Kundenzufriedenheit durch ein Differenzmaß vorhergesagt werden kann. Anschließend werden Implikationen für die vorliegende Untersuchung abgeleitet.

4.1.1 Methodische Überlegungen zur Verwendung von Differenzmaßen

Differenzmaße haben in der organisationspsychologischen Forschung eine lange Tradition (Cheung, 2009). So werden z. B. die Übereinstimmung von Selbst- und Fremdeinschätzungen, die Passung von Fähigkeiten und Anforderungen (Person-Job-Fit) oder die Ähnlichkeit von Werten oder Einstellungen (etwa von Vorgesetzten und Mitarbeitern) untersucht. Umstritten ist dabei häufig nicht das Übereinstimmungskonzept als solches, sondern dessen Operationalisierung.

Differenzmaße sind häufig weniger reliabel als die zugrunde liegenden Einzelmaße, wobei Reliabilitätseinbußen vor allem dann auftreten, wenn die Einzelmaße positiv korrelieren (Edwards, 2001). Die verringerte Reliabilität wiederum kann die Zusammenhänge mit anderen Variablen abschwächen, so z. B. mit der Arbeitszufriedenheit als Konsequenz des Person-Job-Fits. Dies wird in der vorliegenden Untersuchung bestätigt. So ergeben sich in Pilot- und Hauptstudie vergleichbare, jedoch schwächere Zusammenhänge der Kundenzufriedenheit mit der Soll-Ist-Übereinstimmung ($r = .57$ in der Pilotstudie, $r = .75$ in der Hauptstudie) als mit der Ist-Leistung ($r = .67$ in der Pilotstudie, $r = .78$ in der Hauptstudie). Die beiden Einzelmaße sind jeweils moderat korreliert ($r = .30$ in der Pilotstudie, $r = .16$ in der Hauptstudie). Das Differenzmaß weist im Vergleich zu den Einzelmaßen aber keine verringerte Reliabilität auf (Cronbachs Alpha jeweils $.86$ in der Pilotstudie und jeweils $.95$ in der Hauptstudie).

Einige Autoren (so z. B. Jehn & Chatman, 2000) argumentieren, Differenzmaße führten somit zu konservativeren Ergebnissen und seien daher zu bevorzugen. Dieser Schluss ist kritisch zu bewerten. Eine verminderte Reliabilität sollte zum einen nicht auf Kosten ungenauerer Parameterschätzungen in Kauf genommen werden. Zum anderen geht ein konservativeres Testen, d. h. eine Reduktion des Fehlers erster Art, mit einer Ausweitung des Fehlers zweiter Art und damit einem Verlust an Teststärke einher. So zeigt Edwards (2001), dass Differenzmaße auch zu liberaleren Schlüssen führen können, da sie nur dann eindeutig interpretierbar sind, wenn beide Einzelkomponenten die gleiche Varianz aufweisen (Edwards, 1994). Je stärker sich die Varianzen unterscheiden, desto mehr repräsentiert das Differenzmaß die Komponente mit der größeren Varianz. Sind Differenz- und Zufriedenheitsmaß korreliert, können irrtümlicherweise beide Komponenten als bedeutsam angesehen werden, obwohl die Korrelation überwiegend auf eine der beiden Komponenten zurückzuführen ist. Ein weiterer Nachteil von Differenzmaßen besteht damit in der „Verschleierung“ (Cheung, 2009) des relativen Einflusses der

Einzelkomponenten. In der vorliegenden Untersuchung weist die Ist-Leistung stets eine größere Varianz als die Soll-Leistung auf (s. S. 69f und S. 106f). Dies legt den Schluss nahe, dass die ermittelten Soll-Ist-Unterschiede eine „abgeschwächte Variante“ der Ist-Leistung darstellen.

Eine Voraussetzung für die Differenzbildung ist es schließlich, dass beide Einzelkomponenten äquivalente Messungen darstellen. Dies kann mit *Latent Congruence Modellen* (Cheung, 2009) geprüft werden. In der vorliegenden Untersuchung konnte eine hinreichende Äquivalenz von Ist- und Soll-Leistung, trotz identischer Items und Antwortskalen, nur für einen kleinen Teil der 14 zur Beurteilung der Dienstleistungsqualität eingesetzten Items festgestellt werden (s. Anhang C.1).

Um Anhaltspunkte dafür zu erhalten, ob ein Differenzmaß angemessen ist, aber auch, um den oben genannten methodischen Problemen Rechnung zu tragen, schlägt Edwards (1994; Edwards & Parry, 1993) vor, polynomiale Regressionsanalysen durchzuführen. Ausgangspunkt seiner Überlegungen sind die mit Differenzmaßen einhergehenden mathematischen Bedingungen. Dem Diskonfirmations-Paradigma zufolge ist die wahrgenommene Dienstleistungsqualität umso höher, je geringer die Diskrepanz zwischen erfahrener und erwarteter Leistung ausfällt. Dies impliziert eine algebraische Differenz aus Ist- und Soll-Leistung. So sollte es nicht nur im Falle der Übereinstimmung von Erfahrung und Erwartung (*Konfirmation*) zu Kundenzufriedenheit kommen, sondern auch, wenn letztere übertroffen wird (*positive Diskonfirmation*). Wird die wahrgenommene Dienstleistungsqualität, ausgedrückt als algebraische Differenz zwischen Ist- und Soll-Leistung, als Prädiktor in die Regressionsgleichung eingesetzt (s. Gleichung 1), ergibt sich nach Ausmultiplizieren ein gleich hoher, entgegengesetzter Einfluss von Ist- und Soll-Leistung auf die Kundenzufriedenheit (s. Gleichung 2).⁷

$$(1) \text{ Kundenzufriedenheit} = b_0 + b_1 * (\text{Ist} - \text{Soll}) + e$$

$$(2) \text{ Kundenzufriedenheit} = b_0 + b_1 * \text{Ist} - b_1 * \text{Soll} + e$$

Die Bedingung eines gleich hohen, entgegengesetzten Einflusses von Ist- und Soll-Leistung kann im Rahmen einer Regressionsanalyse getestet werden, in die die beiden Einzelmaße als Prädiktorvariablen eingehen, wodurch zudem der relative Einfluss der Einzel-

⁷ b_0 repräsentiert jeweils die Höhenlage der Regressionsgeraden, b_1 das Gewicht, das der Dienstleistungsqualität bei der Vorhersage der Kundenzufriedenheit zukommt und e einen unsystematischen Fehlerterm.

komponenten ermittelt werden kann. Die Ergebnisse der Regressionsanalyse (Regressionsgewichte der Einzelmaße und aufgeklärte Kriteriumsvarianz) sowie eine grafische Analyse anhand der sog. *Response Surface Methodology* (Edwards, 1994) liefern Aufschluss darüber, ob die algebraische Differenz ein geeignetes Übereinstimmungsmaß darstellt.

So könnte es auch sein, dass ein „Zuviel“ an Service (*positive Diskonfirmation*) sich negativ auf die Kundenzufriedenheit auswirkt. In diesem Falle wäre die absolute Differenz aus Ist- und Soll-Leistung ein geeignetes Differenzmaß. Eine positive Diskonfirmation der Erwartungen tritt in der vorliegenden Untersuchung allerdings nur in den seltensten Fällen auf. Die algebraische Differenz ist zumeist negativ. Die absolute Differenz würde daher keinen Informationsgewinn bringen, da sie lediglich durch die Multiplikation mit dem Faktor -1 aus der algebraischen Differenz hervorginge.

Eine Stärke der polynomialen Regression ist es schließlich, dass auch Zusammenhänge höherer Ordnung analysiert werden können. So könnte die Kundenzufriedenheit statt einer linearen eine quadratische Beziehung mit der Soll-Ist-Übereinstimmung aufweisen. Um dies zu prüfen, wird die quadrierte Differenz aus Ist- und Soll-Leistung in die Regressionsgleichung eingesetzt (s. Gleichung 3), wodurch sich nach Ausmultiplizieren weitere mathematische Bedingungen ergeben (s. Gleichung 4).⁸

$$(3) \text{ Kundenzufriedenheit} = b_0 + b_1 \cdot (\text{Ist} - \text{Soll})^2 + e$$

$$(4) \text{ Kundenzufriedenheit} = b_0 + b_1 \cdot \text{Ist}^2 - 2b_1 \cdot \text{Ist} \cdot \text{Soll} + b_1 \cdot \text{Soll}^2 + e$$

Die quadrierte Differenz aus Ist- und Soll-Leistung führt zu der Annahme gleicher Regressionsgewichte für die quadratischen Terme Ist^2 und Soll^2 sowie eines doppelt so hohen, entgegengesetzten Koeffizienten für den Interaktionsterm $\text{Ist} \cdot \text{Soll}$. Darüber hinaus wird mit der quadrierten Differenz implizit unterstellt, dass Ist- und Soll-Leistung selbst keinen direkten Einfluss auf die Kundenzufriedenheit haben.

Um zu prüfen, ob die algebraische und die quadrierte Differenz im vorliegenden Falle ein geeignetes Übereinstimmungsmaß darstellen, werden die abgeleiteten mathematischen

⁸ b_0 repräsentiert jeweils die Höhenlage der Regressionsgeraden, b_1 das Gewicht, das der Dienstleistungsqualität bei der Vorhersage der Kundenzufriedenheit zukommt und e einen unsystematischen Fehlerterm.

Bedingungen mit einer polynomialen Regressionsanalyse geprüft. Entsprechend der ausmultiplizierten Regressionsgleichungen (s. Gleichung 2, S. 87 und Gleichung 4, S. 88) wird die Kundenzufriedenheit hierzu auf die Ist- und die Soll-Leistung und im Falle der quadrierten Differenz aus Ist- und Soll-Leistung darüber hinaus auf die quadratischen Terme Ist^2 und $Soll^2$ sowie den Interaktionsterm $Ist * Soll$ regrediert. Das Ergebnis dieser Analyse ist in Tabelle 4.1 zusammengestellt.

Tabelle 4.1

Polynomiale Regressionsanalyse zur Beurteilung verschiedener Differenzmaße

Kundenzufriedenheit			
Algebraische Differenz		Quadrierte Differenz	
Ist	.77**	Ist	.78**
Soll	-.12**	Soll	-.19**
		Ist^2	-.02
		$Soll^2$	-.12**
		$Ist * Soll$	-.03
R^2	.59**	R^2	.60**

Anmerkungen: Standardisierte, gewichtete Koeffizienten der schrittweisen, rückwärts gerichteten multiplen Regression. R^2 = Anteil aufgeklärter Varianz (schrumpfungskorrigiert).

Mit der quadrierten Differenz und den entsprechend eingeführten Termen höherer Ordnung ist keine höhere Varianzaufklärung zu erzielen als mit der algebraischen Differenz. Die Aufklärung ist zudem überwiegend auf die Ist-Komponente zurückzuführen, für die in beiden Fällen ein hohes Regressionsgewicht von fast .80 ermittelt wird. Die mit den Differenzmaßen einhergehenden mathematischen Bedingungen (s. S. 87f) sind überwiegend nicht erfüllt. So unterscheiden sich die Koeffizienten für Ist- und Soll-Leistung zwar stets im Vorzeichen, jedoch auch deutlich in der Höhe. Auch die Koeffizienten für Ist^2 und $Soll^2$ fallen nicht gleich hoch aus und es ist lediglich für die Erwartungskomponente ($Soll^2$) ein schwacher quadratischer Zu-

sammenhang zu finden. Entgegen der Erwartung zeigt sich für den Interaktionsterm Ist * Soll kein bedeutsamer Einfluss. Für die Ist-Leistung wird in beiden Analysen ein Regressionsgewicht von fast .80 ermittelt, für die Soll-Leistung von -.12 und -.19.

Eine grafische Analyse des Zusammenhangs zwischen Ist- und Soll-Leistung und Kundenzufriedenheit liefert Abbildung 4.1. Hierzu wurden Ist- und Soll-Leistung auf der x- und y-Achse und die Kundenzufriedenheit auf der z-Achse eines dreidimensionalen Diagramms abgetragen. In Abbildung 4.1 sind die Diagramme für die die Ist-Leistung als Einzelmaß den Diagrammen für die algebraische und die quadrierte Differenz gegenübergestellt.

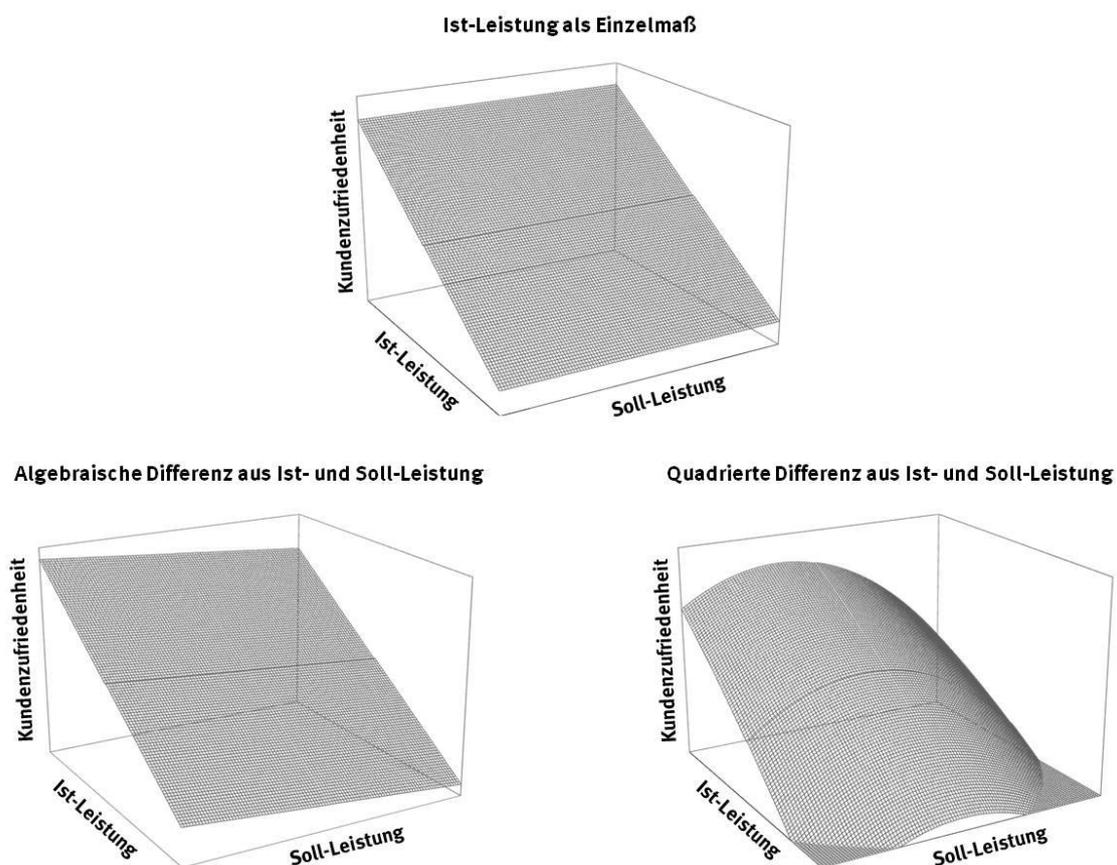


Abbildung 4.1. Grafische Veranschaulichung des Zusammenhangs zwischen der erfahrenen und der erwarteten Dienstleistungsqualität und der Kundenzufriedenheit für die Ist-Leistung als Einzelmaß, die algebraische und die quadrierte Differenz.

Wie bereits in der Regressionsanalyse gezeigt (s. Tab. 4.1, S. 89), führen beide Differenzmaße zu ähnlichen Vorhersagen. Die beiden Diagramme für die Differenzmaße

unterscheiden sich vornehmlich darin, dass die Oberfläche im Falle der quadratischen Differenz entlang der Erwartungsachse etwas gekrümmt ist. Insbesondere aber veranschaulichen sie, dass es weniger auf die Erfüllung bzw. Übererfüllung der Erwartungen ankommt als vielmehr auf die Leistung an sich. So unterscheiden sich die Diagramme für die Differenzmaße kaum von dem Diagramm für die Ist-Leistung als Einzelmaß. Bei geringer Ist-Leistung ist die Kundenzufriedenheit gering, auch wenn geringe Kundenerwartungen erfüllt oder sogar übererfüllt werden. Bei hoher Ist-Leistung hingegen fällt sie hoch aus, auch wenn hohe Erwartungen nicht vollständig erfüllt werden.

Die polynomiale Regressionsanalyse wurde ferner auch für einzelne Kundenangelegenheiten getrennt durchgeführt. Hierfür wurden 14 Angelegenheiten ausgewählt, für die auf eine ausreichend große Stichprobe zurückgegriffen werden konnte ($N > 100$). Mit diesen Analysen konnte das Ergebnis für die Gesamteinschätzung von Ist- und Soll-Leistung und Kundenzufriedenheit bestätigt werden (s. Tab. C.2.1, Anhang C.2 für eine vollständige Ergebnisdarstellung).

4.1.2 Implikationen für die vorliegende Untersuchung

Zur Bedeutung der Erwartungskomponente

Die Ergebnisse der polynomialen Regressionsanalyse zeigen, dass den Erwartungswerten für die Entstehung der Kundenzufriedenheit eine geringe Bedeutung zukommt. So unterscheiden sich die Diagramme für die Ist-Leistung als Einzelmaß und für die algebraische und die quadrierte Differenz aus Ist- und Soll-Leistung kaum voneinander (Abb. 4.1, S. 90). Die Kundenzufriedenheit kann überwiegend als Resultat der erfahrenen Dienstleistungsqualität aufgefasst werden. Ein Differenzmaß scheint, nicht zuletzt aufgrund der oben genannten methodischen Probleme (s. S. 86ff) nicht angemessen. Bei der Auswertung der Untersuchung werden deshalb statt beider Werte lediglich die Erfahrungswerte berücksichtigt.

Zur Abgrenzung von Dienstleistungsqualität und Kundenzufriedenheit

Die Ergebnisse führen außerdem vor Augen, dass eine Unterscheidung zwischen der erfahrenen Dienstleistungsqualität und der Kundenzufriedenheit im vorliegenden Falle bzw. mit dem vorliegenden Instrument nur eingeschränkt möglich ist, da beide Maße sehr hoch korrelieren ($r = .77$). Dieser Befund wird durch die empirische Literatur gestützt (vgl. Nerdinger, 2007) und

zeigte sich bereits in der Pilotstudie (s. S. 69f). Ein enger Zusammenhang zwischen beiden Konstrukten lässt sich im vorliegenden Falle außerdem aus konzeptuellen Überlegungen ableiten (s. S. 25ff). Für die folgenden Analysen wird daher auf die erfahrene Dienstleistungsqualität (Ist-Leistung) zurückgegriffen, da diese mit einer eigens entwickelten Skala, die Kundenzufriedenheit jedoch lediglich als Globaleinschätzung erfasst wurde. Damit wird die erfahrene Dienstleistungsqualität als Prädiktor der Maße auf Kundenseite (Commitment und OCB) angesehen. Eine Unterscheidung von Dienstleistungsqualität und Kundenzufriedenheit ergibt im vorliegenden Falle aufgrund des hohen Zusammenhangs beider Konstrukte wenig Sinn.

4.2 Zur Dimensionalität der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität

Im Rahmen der Pilotstudie (s. S. 71f) konnte mittels exploratorischer Analysen eine zweidimensionale Struktur der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität (Ist-Leistung) ermittelt werden. Es ergaben sich ein dominanter erster, interaktionsbezogener und ein zweiter ergebnisbezogener Faktor. Beide Faktoren waren allerdings hoch korreliert. Der MAP-Test zeigte zudem, dass eine maximale Ausschöpfung der systematischen Varianzanteile zwischen den Items mit der Extraktion eines Faktors möglich ist.

Die Dimensionalität der mit dem neuen Instrument erfassten wahrgenommenen Dienstleistungsqualität wird im Folgenden mittels konfirmatorischer Faktorenanalysen überprüft. Es wird zunächst das methodische Vorgehen geschildert (Kap. 4.2.1). Die Ergebnisse der Analysen sind in Kapitel 4.2.2 dargestellt.

4.2.1 Methodische Überlegungen zur Durchführung von Dimensionsanalysen

Um einer künstlichen Homogenisierung entgegenzuwirken, werden die Dimensionsanalysen zunächst nicht für den Mittelwert aller Beurteilungen, sondern für einzelne Kundenangelegenheiten getrennt durchgeführt. Entsprechend der Empfehlungen von Backhaus, Erichson, Plinke und Weiber (2003) werden 14 Angelegenheiten ausgewählt, für die auf eine ausreichend große Stichprobe zurückgegriffen werden kann ($N > 100$). Da die wahrgenommene Dienstleistungsqualität schließlich als Prädiktor für das Commitment und das OCB der Kunden angesehen wird, wird die konfirmatorische Faktorenanalyse abschließend auch für die Gesamteinschätzung, d. h. für den Mittelwert aller Beurteilungen gerechnet.

Auf der Grundlage der Pilotstudie wird dabei die Passung eines einfaktoriellen mit der eines zweifaktoriellen Modells verglichen. Das Strukturmodell ist in Abbildung 4.2 (S. 94) dargestellt. Anhand des Modelldifferenztests, d. h. der Differenz der Chi-Quadrat-Werte der beiden Modelle wird beurteilt, welches Modell eine bessere Passung aufweist. Ausgehend von der Gültigkeit des zweifaktoriellen Modells wird die Nullhypothese geprüft, dass das restriktivere einfaktorielle Modell beibehalten werden kann. Im Falle eines signifikanten Tests ($\alpha < .05$) werden die Nullhypothese und damit das einfaktorielle Modell abgelehnt.

Wahl der Schätzmethode

Als Schätzmethode wird die Maximum-Likelihood-Methode (kurz ML-Methode) verwendet. Diese Methode wird bei Stichproben von $N > 100$ und multivariater Normalverteilung der Daten als Standard empfohlen (Bühner, 2006). Die Voraussetzung der multivariaten Normalverteilung wird mit dem Mardia-Test geprüft. Schätzverfahren, die keine Annahmen bezüglich der Verteilung der Daten benötigen (so z. B. die ADF-Methode), werden nicht eingesetzt, da sie i. d. R. größere Stichproben ($N > 500$) erfordern, um zu genauen Ergebnissen zu führen (Hu & Bentler, 1998). McDonald und Ho (2002) zeigen, dass die ML-Methode sehr robust gegenüber Verletzungen der Normalverteilungsannahme ist. Als Richtwerte für die Verteilung der Daten empfehlen West, Finch und Curran (1995) eine Schiefe < 2 und einen Exzess < 7 . Doch kann es auch bei Einhaltung dieser Grenzen zu einer Überhöhung des Chi-Quadrat-Wertes kommen (Byrne, 2002), d. h. passende Modelle werden zu häufig abgelehnt. Im Falle nicht normalverteilter Daten wird die Überschreitungswahrscheinlichkeit p , die anhand des Chi-Quadrat-Wertes und der Freiheitsgrade bestimmt wird, deshalb mit dem Bollen-Stine-Bootstrap-Verfahren korrigiert. Die Anzahl der Bootstrap-Stichproben wird auf 1.000 festgelegt. Der korrigierte p -Wert gibt an, wieviel Prozent der gezogenen Stichproben eine schlechtere Passung als die vorliegende Stichprobe aufweisen (Bühner, 2006).

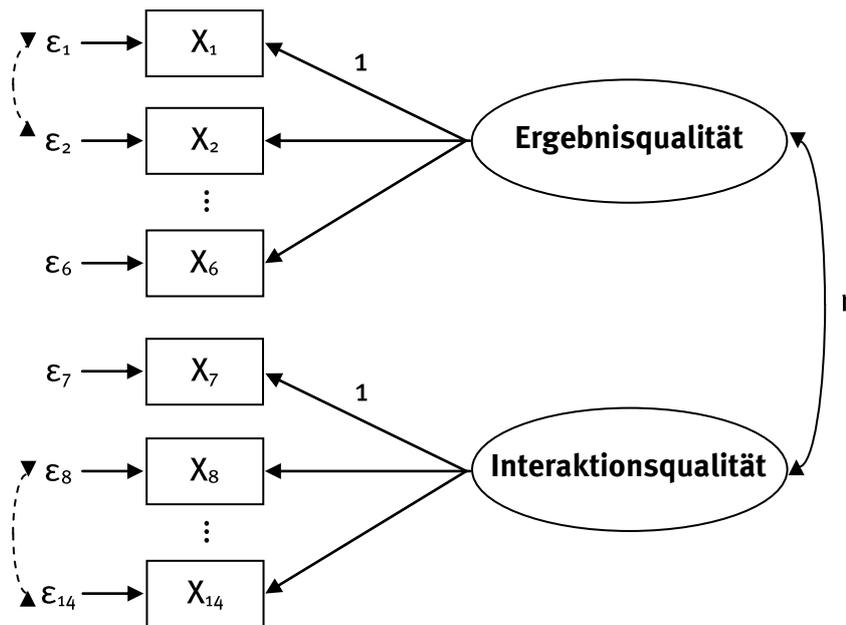


Abbildung 4.2. Konfirmatorische Faktorenanalyse zur Prüfung der Dimensionalität der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität

Beurteilung der Modellgüte

Zur Beurteilung der Modellgüte empfehlen Beauducel und Wittmann (2005) folgende Fit-Indizes: *Chi-Quadrat*-Wert und dazugehöriger *p*-Wert, *CFI* (Comparative Fit Index), *RMSEA* (Root-Mean-Square-Error of Approximation) und *SRMR* (Standardized-Root-Mean-Residual). Diese Indizes liefern unterschiedliche Informationen über die Passung eines Modells. Mit dem *Chi-Quadrat*-Modelltest wird ermittelt, wie stark die empirisch beobachtete und die durch das zu testende Modell implizierte Kovarianzmatrix voneinander abweichen. Ist diese Abweichung gering, ist der *Chi-Quadrat*-Test nicht signifikant ($\alpha \geq .05$). Das Modell wird angenommen, da es einen hinreichend großen Teil der Varianz erklären kann. Der *CFI* vergleicht das getestete Modell mit einem besonders schlecht passenden Basismodell, in dem alle Variablen als unkorreliert betrachtet werden. Er kann Werte zwischen 0 und 1 annehmen und ist umso größer, je stärker sich das getestete und das Basismodell unterscheiden. Als Cut-off Wert für einen guten Fit wird üblicherweise ein *CFI* = .95 (Bühner, 2006) genannt. Beim *RMSEA* wird unter Berücksichtigung der Stichprobengröße und der Modellkomplexität (d. h. der Freiheitsgrade) ermittelt, wie stark die beobachtete und die durch das getestete Modell implizierte Kovarianzmatrix voneinander abweichen. Je geringer diese Abweichung, desto besser wird die Realität durch das Modell approximiert und desto kleiner ist der Wert für den *RMSEA*. Auch der

SRMR fällt umso kleiner aus, je besser das Modell passt. Er beschreibt die durchschnittliche Abweichung der beobachteten von der implizierten Kovarianzmatrix. Anzustreben sind für eine Stichprobe von $N < 250$ ein $RMSEA \leq .08$ und für $N \geq 250$ ein $RMSEA \leq .06$ sowie ein $SRMR \leq .11$ (Bühner, 2006).

Zwei häufig verwendete Fit-Indizes, der *GFI* (Goodness-of-Fit-Index) und der *AGFI* (Adjusted-Goodness-of-Fit-Index), werden in der vorliegenden Untersuchung nicht zur Beurteilung der Modellgüte herangezogen. Shevlin, Miles und Lewis (2000) zeigen, dass beide Indizes stark stichprobenabhängig sind und größere Stichproben mit höheren Werten bzw. einer besseren Modellpassung einhergehen. Auf der Basis umfangreicher Simulationsstudien raten auch Hu und Bentler (1998) von der Verwendung dieser Indizes ab. Insbesondere aber sind der *GFI* und der *AGFI* nicht vergleichbar, wenn ein Modell an mehreren Stichproben variierender Größe getestet wird. Gerade das ist in der vorliegenden Untersuchung der Fall. Die konfirmatorische Faktorenanalyse wird für 14 Kundenangelegenheiten durchgeführt, deren Stichprobenumfang sich zwischen $N = 118$ und $N = 1.186$ bewegt.

Spezifikation von Fehlerkovarianzen

Für eine akzeptable Modellpassung kann es erforderlich sein, Korrelationen zwischen den Messfehlern einzelner Items zuzulassen (s. Abb. 4.2, S. 94). Sind Messfehler korreliert, so deutet dies auf systematische Fehlervarianz hin (Byrne, 2002). Als mögliche Ursachen kommen eine hohe Kollinearität der Indikatorvariablen, die Verletzung von Verteilungsannahmen, die Stichprobengröße oder auch Antworttendenzen der Befragten in Betracht (Bühner, 2006; Byrne, 2002; Wothke, 1993). Da es mit der beliebigen Spezifizierung von Fehlerkovarianzen immer möglich ist, eine sehr gute Modellpassung zu erzielen (Bühner, 2006), sollten diese nur eingeführt werden, wenn dies inhaltlich oder methodisch begründbar ist (Aish & Jöreskog, 1990; Byrne, 2002). Fehlerkovarianzen werden daher nur dann eingeführt, wenn die entsprechenden Items direkt aufeinanderfolgen (Reihenfolgeeffekt) oder inhaltliche Überschneidungen aufweisen.

4.2.2 Ergebnis der Dimensionsanalysen

Die Ergebnisse der konfirmatorischen Faktorenanalysen sind in Tabelle 4.2 (S. 96) zusammengestellt. Für die 14 einzelnen Angelegenheiten ist der Übersichtlichkeit halber jeweils der Bereich angegeben, in dem sich die Fit-Maße bewegen. Um die Werte vergleichen zu können,

werden Chi-Quadrat-Wert und Freiheitsgrade nicht getrennt aufgeführt, sondern der Quotient X^2/df berichtet (für eine vollständige Ergebnisdarstellung s. Tab. C.3.1, Anhang C.3).

Die Fit-Indizes (*Chi-Quadrat-Test*, *CFI*, *RMSEA*, *SRMR*) zeigen an, dass mit einem ein-faktoriellen Modell eine ebenso gute Passung erzielt wird wie mit einem zweifaktoriellen Modell (s. Tab. 4.2). Der Modelldifferenzen-Test führte in lediglich sechs der 14 Einzelanalysen zu einer statistisch bedeutsamen, jedoch stets nur geringfügig besseren Modellpassung des zweifaktoriellen Modells (s. Tab. C.3.1, Anhang C.3). Dieses wies zudem nur dann eine gute Passung auf, wenn eine Korrelation zwischen den beiden latenten Variablen (Ergebnis- und Interaktionsqualität) zugelassen wurde, die stets äußerst hoch ausfiel (Koeffizienten zwischen .96 und 1.00).

Tabelle 4.2

Ergebnis der konfirmatorischen Faktorenanalysen zur Überprüfung der Dimensionalität der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität (Ist-Leistung)

Analysen für die 14 einzelnen Angelegenheiten ($N = 118 - 1.186$)

	X^2/df	p	<i>CFI</i>	<i>RMSEA</i>	<i>SRMR</i>	$\Delta X^2 (p)$ ($\Delta df = 1$)
1 Faktor	1,67 - 2,31	.012 - .327	.947 - .994	.025 - .096	.018 - .046	---
2 Faktoren	1,68 - 2,22	.053 - .364	.948 - .994	.025 - .093	.018 - .046	0,001 - 18,27 (.975 - .001)

Analyse für die Gesamteinschätzung ($N = 1.641$)

1 Faktor	1,90	.127	.998	.023	.011	---
2 Faktoren	1,87	.132	.998	.023	.011	2,83 (.093)

Anmerkungen: X^2/df = Quotient aus Chi-Quadrat-Wert und Freiheitsgraden; p = mit dem Bollen-Stine-Bootstrap-Verfahren korrigierter p -Wert des X^2 -Tests; *CFI* = Comparative Fit Index; *RMSEA* = Root-Mean-Square-Error of Approximation; *SRMR* = Standardized-Root-Mean-Square-Residual; $\Delta X^2 (p)$ = Differenz der *Chi-Quadrat*-Werte beider Modelle (p -Wert).

In fünf der 14 Analysen überstieg die Schätzung der Korrelation zwischen Ergebnis- und Interaktionsqualität geringfügig den Wert 1, was auf Schätzprobleme hindeutet, die im Zusammenhang mit Fehlspezifikationen auftreten können (Bühner, 2006). Neben Fehlspezifikationen zieht Bühner (2006) weitere Ursachen für Schätzprobleme in Betracht: Kollinearität in den Ausgangsdaten, fehlende Werte, nicht normalverteilte Daten oder stark unterschiedliche Metriken der Items. Zur Prüfung der Kollinearität wurden die Iteminterkorrelationen analysiert. Hierbei konnte keine bedeutsame Kollinearität (Interkorrelationen $> .85$, Bühner, 2006) festgestellt werden. Teilnehmer, die sehr viele fehlende Werte aufwiesen, wurden in einer Voranalyse der Daten ausgeschlossen. Von einer übereinstimmenden Metrik der Items ist auszugehen, da stets alle Items bedeutsame Ladungen auf den ihnen zugewiesenen latenten Variablen aufwiesen. Dies kann als Nachweis für die kongenerische Äquivalenz der Einzelmessungen angesehen werden (Bühner, 2006).

Als Ursache für die Schätzprobleme kommt damit nur die Verletzung der multivariaten Normalverteilungsannahme in Betracht. Diesem Umstand wurde durch die Korrektur des p -Wertes für den Chi-Quadrat-Test nach dem Bollen-Stine-Bootstrap-Verfahren Rechnung getragen. Anzuführen ist schließlich, dass auch eine (zu) kleine Stichprobe die Ursache für Schätzprobleme sein kann (Wothke, 1993). So wird für Strukturgleichungsmodelle häufig eine Stichprobengröße von $N \geq 100$ vorausgesetzt (Backhaus et al., 2003). Marsh und Balla (1994) zeigen jedoch, dass es bei kleineren Stichproben ($N < 200$) häufiger zu Schätzproblemen kommt, so dass eine Stichprobengröße von $N \geq 200$ wünschenswert erscheint (Bühner, 2006). Dieser Stichprobenumfang liegt lediglich für 7 der 14 ausgewählten Angelegenheiten vor. Es ist allerdings kein Zusammenhang zwischen der Stichprobengröße ($N < 200$ vs. $N \geq 200$) und den oben genannten Schätzproblemen festzustellen. Zwei der fünf Analysen, in denen Schätzprobleme auftraten, konnten mit einer Stichprobe von $N \geq 200$ durchgeführt werden.

Mit dem Chi-Quadrat-Test konnte eine gute Modellpassung nur erreicht werden, wenn Korrelationen zwischen den Messfehlern einzelner Items zugelassen wurden. Die Anzahl der frei geschätzten Fehlerkovarianzen variierte in den Einzelanalysen zwischen 3 und 21. In der Analyse der Gesamteinschätzung wurden 37 Kovarianzen spezifiziert. Dies deutet auf systematische Fehlervarianz hin, für die nach Byrne (2002) inhaltliche und methodische Aspekte als Ursache in Frage kommen. So können korrelierte Fehlervariablen auftreten, wenn sich Items (in hohem Maße) inhaltlich überschneiden. In der vorliegenden Untersuchung trifft dies auf die Items zur Erfassung der *Zuverlässigkeit* und die Items zur *Verständlichkeit* zu. Bei diesen bei-

den Leistungsmerkmalen wurde zwischen der Ergebnis- und der Interaktionsqualität unterschieden und es wurden jeweils zwei inhaltlich ähnliche Items formuliert (s. S. 67f). Korrelierte Messfehler können darüber hinaus auf Urteilsverzerrungen der Befragten zurückzuführen sein, so z. B. infolge von Reihenfolgeeffekten, sozialer Erwünschtheit oder Ja- bzw. Nein-sage-Tendenz. Schließlich können korrelierte Fehlervariablen anzeigen, dass die entsprechenden Items einen eigenen, bislang unberücksichtigten Faktor darstellen und damit etwas Anderes als das intendierte Konstrukt oder eine weitere Facette desselben erfassen (Jöreskog, 1993). Es ließen sich im Zuge der 15 Faktorenanalysen allerdings keine bestimmten Items identifizieren, deren Fehlervariablen kovariierten. Eine Auswertung der Daten mit dem MAP-Test zeigte ferner für 14 der 15 Analysen, dass die systematischen Varianzanteile zwischen den Items mit der Extraktion eines Faktors maximal ausgeschöpft werden können.

4.3 Zur Bedeutung dispositioneller und situativer Einflüsse bei der Messung der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität

Da die Kunden die Dienstleistungsqualität getrennt für ihre Angelegenheiten beurteilten, kam das neue Instrument bei 90% der Befragungsteilnehmer mehrfach zum Einsatz (s. S. 104f). Es ist daher mit personenspezifischer Varianz zu rechnen, insbesondere, da sich die Erhebung aus ökonomischen Gründen auf einen Zeitpunkt beschränken musste. Sowohl für den praktischen, als auch für den wissenschaftlichen Nutzen ist es von Bedeutung, dass das neue Instrument zwischen den einzelnen Kundenkontaktsituationen diskriminieren kann, d. h. dass neben personenspezifischer auch ein hinreichender Anteil situationsspezifischer Varianz erfasst wird. Ist dies nicht der Fall, ist lediglich von einer wiederholten Messung der Gesamtzufriedenheit mit den Dienstleistungen der Verwaltung auszugehen.

Mit der Latent-State-Trait-Theorie (LST-Theorie, Steyer, Schmitt & Eid, 1999) liegt ein Ansatz vor, mit dem auf der Basis linearer Strukturgleichungsmodelle bestimmt werden kann, welcher Anteil der Messung auf dispositionelle Einflüsse und welcher Anteil auf die verschiedenen Kundenkontaktsituationen zurückzuführen ist. Die Theorie wird zunächst in ihren Grundzügen beschrieben (Kap. 4.3.1). Das Ergebnis der Latent-State-Trait-Analyse ist in Kapitel 4.3.2 dargestellt.

4.3.1 Die Latent-State-Trait-Theorie

Der Grundgedanke der LST-Theorie ist es, dass sich Messwerte nicht auf Personen, sondern stets auf Personen in einer Situation beziehen. In Anlehnung an die klassische Testtheorie zerlegen Steyer et al. (1999) die Messwerte X_t zu Messgelegenheit bzw. Situation t daher in die wahren Werte in dieser Situation, τ_t , und die zugehörigen Messfehler ε_t . Die wahren Werte τ_t wiederum werden als *latente State-Werte* bezeichnet und in einen *latenten Trait-Wert* ξ_t und einen *latenten State-Residuum-Wert* ζ_t unterteilt. Der *latente Trait-Wert* ξ_t umfasst den stabilen, situationsunabhängigen Einfluss, der *latente State-Residuum-Wert* ζ_t den Einfluss der Situation und der Interaktion von Person und Situation. Für die Messwerte X_t gilt somit:

$$(5) X_t = \tau_t + \varepsilon_t$$

$$(6) X_t = \xi_t + \zeta_t + \varepsilon_t$$

Für die vorliegende Untersuchung kann ein Singletrait-Multistate-Modell entwickelt werden (Kelava & Schermelleh-Engel, 2007), in dem ein dispositioneller, situationsunabhängiger Einfluss als Trait-Faktor ξ und die Kundenangelegenheiten als State-Faktoren τ_t modelliert werden. Eine vereinfachte Darstellung des Modells für drei Kundenangelegenheiten zeigt Abbildung 4.3 (S. 100). Die Dienstleistungsqualität wurde für jede Kundenangelegenheit mit 14 Items erfasst, aus denen entsprechend der Empfehlungen von Kelava und Schermelleh-Engel (2007) zwei jeweils 7 Items umfassende parallele Testhälften gebildet werden. Die beiden resultierenden Messvariablen X_{1t} und X_{2t} setzen sich aus dem latenten State-Wert τ_t und den Messfehlern ε_{1t} bzw. ε_{2t} zusammen, der latente State-Wert wiederum aus dem latenten Trait-Wert ξ und dem latenten State-Residuum ζ_t . Das Modell beinhaltet verschiedene Äquivalenzannahmen: (1) Da es sich um parallele Testhälften handelt, werden die Faktorladungen auf der State-Variablen gleichgesetzt und auf 1 fixiert. Ebenso werden die Varianzen der Messfehler ε_{1t} bzw. ε_{2t} für jede Messgelegenheit gleichgesetzt. (2) Überdies wird ein für alle Messgelegenheiten und -variablen konstanter Trait-Wert ξ angenommen, wobei der dispositionelle Einfluss über die Messgelegenheiten variieren kann, d. h. die Ladungen der State- auf der Trait-Variablen werden frei geschätzt. Da es bei wiederholten Messungen zu Methodeneffekten kommen kann, werden Kovarianzen zwischen den Messfehlern gleicher Testhälften zugelassen (Kelava & Schermelleh-Engel, 2007; s. Abb. 4.3, S. 100). Über die Messgelegenheiten hinweg variieren damit lediglich die State-Residuum-Werte ζ_t und die Messfehler ε_{1t} bzw. ε_{2t} .

Es wird gefordert, dass das Instrument zwischen den Kundenangelegenheiten diskriminieren kann, d. h. es muss neben dispositioneller auch situationsspezifische Varianz erfassen. Um dies zu prüfen, wird das Singletrait-Multistate-Modell mit einem reinen Trait-Modell verglichen, in dem die State-Residuen gleich Null gesetzt werden und somit keine situationsspezifische Varianz zugelassen wird. Das Trait-Modell entspricht einem eindimensionalen Modell, in dem der latente State-Wert in allen Kundenkontakt-Situationen dem Trait-Wert entspricht. Die Anpassung der Modelle wird anhand der oben beschriebenen Fit-Indizes beurteilt (*Chi-Quadrat*- und zugehöriger *p*-Wert, *CFI*, *RMSEA* und *SRMR*).

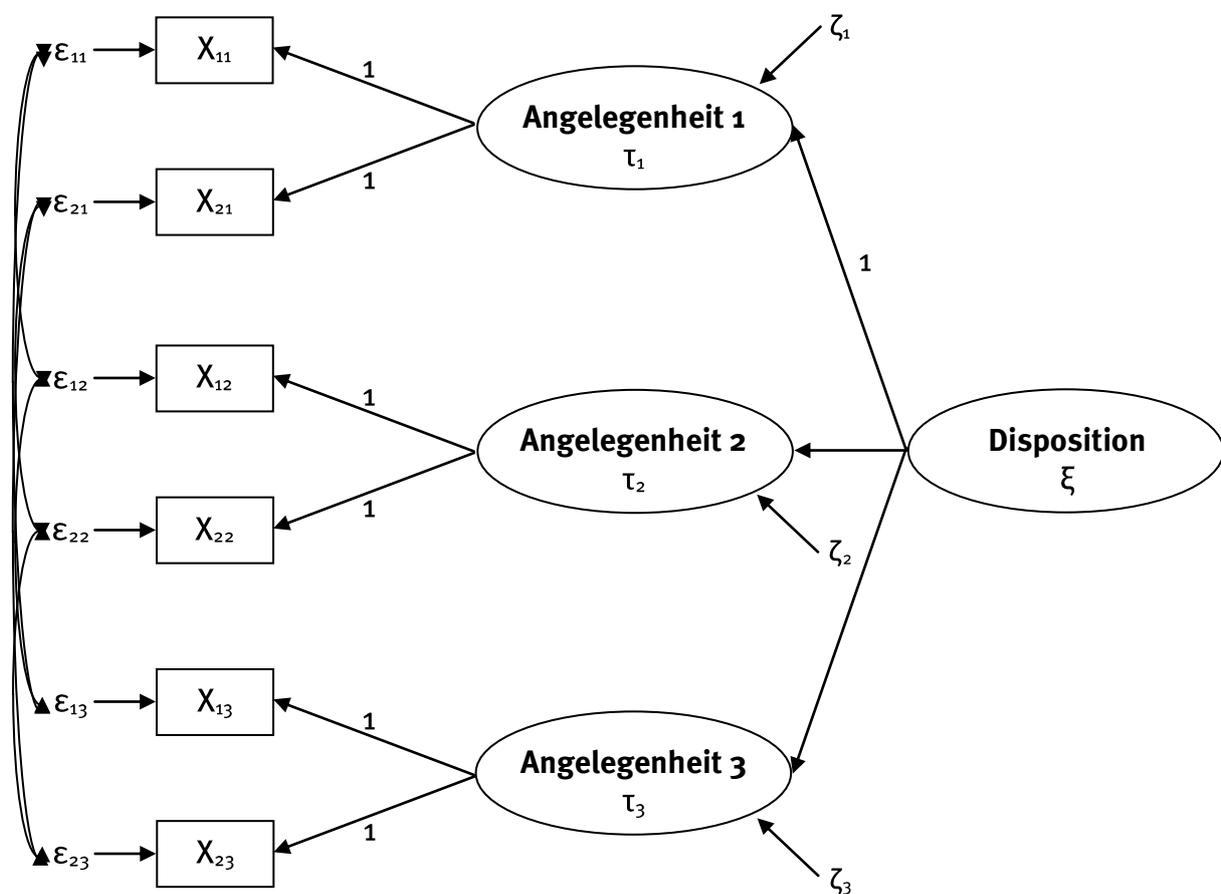


Abbildung 4.3. Singletrait-Multistate-Modell zur Bestimmung des situativen und des dispositionellen Einflusses auf die Messung der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität

Anhand des Modelldifferenztests wird beurteilt, ob das Singletrait-Multistate-Modell eine bessere Passung als das Trait-Modell aufweist. Ausgehend von der Gültigkeit des Singletrait-Multistate-Modells wird geprüft, ob das restriktivere Trait-Modell beibehalten werden

kann. Ist der Test signifikant ($\alpha < .05$), werden die Nullhypothese und damit das Trait-Modell abgelehnt. In diesem Falle ist davon auszugehen, dass das neue Instrument situationspezifische Varianz erfasst und bei wiederholter Anwendung zwischen verschiedenen Kundenkontakt-Situationen diskriminieren kann.

Anhaltspunkte für die Reliabilität des Instruments

Auf der Basis der geschätzten Varianzen können zudem Anhaltspunkte für die Reliabilität des Instruments gewonnen werden. Die Varianzen der Messvariablen $Var(X_{1t})$ und $Var(X_{2t})$ sind aufgrund der Parallelität der Testhälften und der damit verbundenen Äquivalenzannahmen identisch und setzen sich aus den Varianzen des entsprechenden State-Residuum-Wertes $Var(\zeta_t)$, des Trait-Wertes $Var(\xi_t)$ und des Messfehlers $Var(\varepsilon_t)$ zusammen. Die Summe der State-Residuum- und der Trait-Varianz entspricht der wahren Varianz. Die Reliabilität $Rel(X_t)$ gibt den Anteil der wahren Varianz an der Gesamtvarianz wieder (s. Gleichung 7).

$$(7) \text{ Rel}(X_t) = \text{Var}(\zeta_t) + \text{Var}(\xi_t) / \text{Var}(X_t)$$

Durchführung der Latent-State-Trait-Analyse

Da sich die Angelegenheiten der Studierenden von denjenigen der wissenschaftlichen und nichtwissenschaftlichen Mitarbeiter unterscheiden, wird die Latent-State-Trait-Analyse getrennt für diese beiden Gruppen durchgeführt. Es werden wie bereits in der konfirmatorischen Faktorenanalyse 14 Angelegenheiten berücksichtigt, für die auf eine Stichprobe von $N > 100$ zurückgegriffen werden kann. Für die Studierenden kann eine vollständige Analyse mit allen acht studentischen Angelegenheiten durchgeführt werden. Für die wissenschaftlichen und nichtwissenschaftlichen Mitarbeiter ist eine Beschränkung auf die sechs am häufigsten beurteilten Angelegenheiten notwendig, da, wie auch bei den Studierenden, nur ein kleiner Teil der Befragten in allen Angelegenheiten mit der Verwaltung Kontakt hatte und somit zahlreiche fehlende Werte vorliegen. Diese können zum einen als unproblematisch gelten, da es sich um *Missings by Design* handelt, denen kein bestimmter Fehlermechanismus zugrunde liegt (Göthlich, 2007). Zum anderen können diese Werte im Rahmen linearer Strukturgleichungsmodelle auf der Basis der Full-Information-Maximum-Likelihood-Methode (FIML; Arbuckle, 1996) imputiert werden. Diese Imputationsmethode kann auch angewendet werden, wenn größere Teile der Daten unvollständig sind. Jedoch sind bei sehr vielen fehlenden Werten große Stichproben notwendig, um eine akzeptable Teststärke zu erzielen. Im Falle der Studie-

renden ($N = 1.255$) fehlen 58.5% der Kundenbeurteilungen, im Falle der wissenschaftlichen und nichtwissenschaftlichen Mitarbeiter ($N = 386$) 60.0%. Auf der Basis einer Simulationsstudie zeigen Davey und Savla (2009) für lineare Strukturgleichungsanalysen, wie sich die Teststärke in Abhängigkeit vom Anteil fehlender Werte und der Stichprobengröße verändert. Ihren Befunden zufolge kann für die Studierenden ($N = 1.255$, 58.5% fehlende Werte) von einer Teststärke von etwa .85 und für die wissenschaftlichen und nichtwissenschaftlichen Mitarbeiter ($N = 386$, 60.0% fehlende Werte) von einer Teststärke von ca. .55 ausgegangen werden.

4.3.2 Ergebnis der Latent-State-Trait-Analyse

Es wird zunächst ein Singletrait-Multistate-Modell mit einem Trait-Modell verglichen, um zu prüfen, ob das Instrument situationsspezifische Varianz erfasst. Eine konfirmatorische Beurteilung der beiden Modelle erfolgt in Tabelle 4.3 (S. 103, für eine vollständige Ergebnisdarstellung s. Tab. C.4.1, Anhang C.4). Das Singletrait-Multistate-Modell weist in beiden Analysen eine deutlich bessere Passung auf als das Trait-Modell (s. Tab. 4.3, S. 103). So ist der Chi-Quadrat-Modelltest zwar stets signifikant, d. h. die empirische und die durch das Modell implizierte Kovarianzmatrix unterscheiden sich. Jedoch fällt der Quotient X^2/df für das Singletrait-Multistate-Modell jeweils deutlich geringer aus als für das Trait-Modell und liegt unter dem für eine gute Modellpassung empfohlenen Cut-off-Wert von $X^2/df \leq 3$ (Bühner, 2006). Die übrigen Fit-Indizes (*CFI*, *RMSEA*, *SRMR*) deuten auf eine sehr gute Passung des Singletrait-Multistate-Modells hin. Die Passung des Trait-Modells muss auf der Grundlage der angeführten Gütekriterien als inakzeptabel betrachtet werden. Alle State-Residuum-Werte unterscheiden sich zudem signifikant von Null (s. Tab. C.4.1, Anhang C.4), womit für alle berücksichtigten Kundenangelegenheiten ein bedeutsamer Anteil situationsspezifischer Varianz festzustellen ist. Der Modell-differenztest ist in beiden Analysen signifikant. Das Trait-Modell muss somit verworfen werden. Das Singletrait-Multistate-Modell wird beibehalten.

Im Rahmen der Latent-State-Trait-Analyse erweist sich das Instrument durchweg als hoch reliabel. Der Anteil der wahren Varianz an der Gesamtvarianz bewegt sich für die berücksichtigten Kundenangelegenheiten zwischen .80 und .90 ($M = .86$) für die wissenschaftlichen und nichtwissenschaftlichen Mitarbeiter und zwischen .85 und .95 ($M = .91$) für die Studierenden. Die ermittelten Koeffizienten liegen damit geringfügig unter Cronbachs Alpha, das für die wissenschaftlichen und nichtwissenschaftlichen Mitarbeiter zwischen .93 und .97 ($M = .95$) liegt und für die Studierenden zwischen .91 und .97 ($M = .95$).

Das Ergebnis der Latent-State-Trait-Analyse zeigt, dass das neu entwickelte Instrument auch bei mehrfacher Anwendung situationsspezifische Varianz erfasst. Es kann somit zur Beurteilung verschiedener Kundenkontaktsituationen durch dieselben Personen zu einem Erhebungszeitpunkt eingesetzt werden.

Tabelle 4.3

*Konfirmatorische Beurteilung von Trait- und Singletrait-Multistate-Modell***Latent-State-Trait-Analyse für die wiss. und nicht-wiss. Mitarbeiter (N = 386)**

Modell	χ^2 (df)	p	CFI	RMSEA	SRMR	$\Delta\chi^2$ (p; Δdf)
Trait	895,56 (36)	< .001	.586	.257	.035	---
Singletrait- Multistate	56,6 (30)	.002	.987	.049	.016	839,06 (< .001; 6)

Latent-State-Trait-Analyse für die Studierenden (N = 1.255)

Trait	2938,04 (64)	< .001	.662	.189	.026	---
Singletrait- Multistate	103,48 (56)	< .001	.994	.026	.015	2834,56 (< .001; 8)

Anmerkungen: χ^2 (df) = Chi-Quadrat-Wert (Freiheitsgrade); p = mit dem Bollen-Stine-Bootstrap-Verfahren korrigierter p-Wert des χ^2 -Tests; CFI = Comparative Fit Index; RMSEA = Root-Mean-Square-Error of Approximation; SRMR = Standardized-Root-Mean-Square-Residual; $\Delta\chi^2$ (p; Δdf) = Differenz der Chi-Quadrat-Werte beider Modelle (p-Wert; Differenz der Freiheitsgrade).

5. Darstellung der Ergebnisse

Es werden zunächst deskriptive Statistiken sowie Interkorrelationen und interne Konsistenzen der erhobenen Maße dargestellt (Kap. 5.1). Die weitere Darstellung orientiert sich an den Hypothesen des Untersuchungsmodells. In Kapitel 5.2 wird der Einfluss der wahrgenommenen Arbeits- und Aufgabenmerkmale auf die Zufriedenheit und die Motivation der Dienstleister untersucht (Hypothese 1). In Kapitel 5.3 werden die Zusammenhänge zwischen Dienstleister- und Kundendaten analysiert (Hypothesen 2 a – 2 c). Abschließend werden die Annahmen zu den Konsequenzen der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität auf Kundenseite überprüft (Hypothese 3; Kap. 5.4).

5.1 Deskriptive Statistik, Interkorrelationen und interne Konsistenzen

5.1.1 Beurteilung der Kundenangelegenheiten

Die Referate und Stabsstellen der Verwaltung unterscheiden sich hinsichtlich der Kundenintensität ihrer Angelegenheiten. So haben einige Organisationseinheiten mit nahezu allen wissenschaftlichen und nichtwissenschaftlichen Mitarbeitern bzw. Studierenden Kontakt (so z. B. in Personal- oder Prüfungsangelegenheiten), andere hingegen haben einen eng umgrenzten Kundenkreis (so z. B. in Angelegenheiten der Arbeitssicherheit). Die Angelegenheiten der wissenschaftlichen und nichtwissenschaftlichen Mitarbeiter wurden im Durchschnitt von 73 Personen beurteilt ($SD = 69,7$), die studentischen Angelegenheiten im Durchschnitt von 668 Studierenden ($SD = 511,7$). Die 1.641 Befragungsteilnehmer lieferten so insgesamt 4.590 Beurteilungen. Als kundenintensiver erwiesen sich die Angelegenheiten der „klassischen“ Verwaltungsreferate (Abteilungen Studium und Lehre, Finanzen und Personal, $M = 109$; $SD = 76,5$) im Vergleich zu den Angelegenheiten der Stabsstellen ($M = 35$, $SD = 34,0$). Eine vollständige Auflistung von Kundenangelegenheiten und Beurteilerzahlen erfolgt in Tabelle 5.1 (S. 105). Angelegenheiten, die von mehr als 100 Personen beurteilt wurden, wurden für die Analysen zur Validierung des neuen Instruments ausgewählt (s. Kap. 4 sowie Anhang C).

Die Kundenangelegenheiten der Universitätsbeschäftigten traten durchschnittlich 17 Mal pro Jahr auf ($M = 17,0$; $SD = 27,4$) und es waren im Schnitt jeweils 2-3 Kontakte mit der Verwaltung notwendig, bis das Anliegen erledigt war ($M = 2,6$; $SD = 2,4$).

Durchschnittlich wurde etwa ein Drittel der Kontakte persönlich ($M = 28,6\%$; $SD = 28,1\%$), per E-Mail ($M = 27,6\%$; $SD = 22,3\%$) oder per Brief bzw. Fax ($M = 27,0\%$; $SD = 27,1\%$) abgewickelt und etwas mehr als die Hälfte der Kontakte telefonisch ($M = 55,5\%$; $SD = 25,9\%$).

Die Angelegenheiten der Studierenden traten im Mittel sechs Mal pro Jahr auf ($M = 6,1$; $SD = 15,6$) und es waren im Schnitt jeweils zwei bis drei Kontakte mit der Verwaltung notwendig, bis das Anliegen erledigt war ($M = 2,3$; $SD = 1,8$). Durchschnittlich wurden etwa zwei Drittel der studentischen Kontakte persönlich ($M = 67,2\%$; $SD = 26,3\%$) abgewickelt und etwa 40% der Kontakte an den studentischen Selbstbedienungsterminals der Hochschule ($M = 39,5\%$; $SD = 33,3\%$). Etwa ein Fünftel der studentischen Kontakte wurde im Durchschnitt telefonisch abgewickelt ($M = 19,3\%$; $SD = 19,9\%$), etwa 17 % per E-Mail ($M = 16,7\%$; $SD = 21,8\%$) und ca. 12% per Brief bzw. Fax ($M = 12,2\%$; $SD = 22,2\%$).

Tabelle 5.1

Kundenintensität der beurteilten Angelegenheiten

Kunden-angelegenheit	<i>n</i>	Kunden-angelegenheit	<i>n</i>	Kunden-angelegenheit	<i>n</i>
1	93	17	43	33	17
2	3	18	146	34	7
3	10	19	78	35	13
4	0	20	81	36	24
5	40	21	59	37	28
6	68	22	93	38	9
7	92	23	264	39	24
8	488	24	50	40	19
9	1.186	25	74	41	58
10	699	26	166	42	41
11	142	27	119	43	24
12	126	28	134	44	118
13	771	29	12	45	9
14	261	30	18	46	51
15	56	31	43	47	9
16	478	32	16		

Anmerkungen: *n* = Anzahl der Beurteilungen pro Kundenangelegenheit

5.1.2 Dienstleistungsqualität und Kundenzufriedenheit

Im Rahmen der Validierung des neuen Instruments konnte gezeigt werden, dass der Erwartungskomponente (Soll-Leistung) eine geringe Bedeutung für die Entstehung der Kundenzufriedenheit zukommt und dass Ist-Leistung und Kundenzufriedenheit sehr hoch korrelieren (s. Kap. 4.1). Die folgenden Analysen beschränken sich daher auf die Ist-Leistung.

Um die Befunde aus der Pilotstudie und der Online-Befragung vergleichen zu können, werden deskriptive Statistiken, bivariate Korrelationen und interne Konsistenzen nochmals für die Soll-Leistung, für die Soll-Ist-Unterschiede und für das Kundenzufriedenheitsurteil berichtet (s. Tab. 5.2, S. 107). Um einer künstlichen Homogenisierung entgegenzuwirken, wurde die interne Konsistenz außerdem für 14 Kundenangelegenheiten, die von mindestens 100 Personen beurteilt wurden, getrennt berechnet. In Tabelle 5.2 (S. 107) sind die deskriptiven Statistiken, Korrelationen und internen Konsistenzen sowohl für diese 14 Kundenangelegenheiten gemittelt als auch für die Gesamtschätzung, d. h. für den Mittelwert aller Beurteilungen zusammengestellt. Korrelations- und Konsistenzkoeffizienten wurden vor der Mittelung Fishers Z-transformiert.

Die 14 Einzelanalysen und die Analyse für die Gesamtschätzung führen zu vergleichbaren Ergebnissen (s. Tab. 5.2, S. 107). Die Soll-Leistung weist erwartungsgemäß einen hohen Mittelwert und eine geringe Varianz auf. Die Korrelationskoeffizienten zeigen zudem, dass der Soll-Leistung keine große Bedeutung für die Entstehung der Kundenzufriedenheit zukommt. Sie korrelieren nicht mit der Kundenzufriedenheit und nur moderat mit der Ist-Leistung und den Soll-Ist-Unterschieden, was ferner darauf hindeutet, dass keine starke Verzerrung der Ist-Leistung sowie des Zufriedenheitsurteils in Richtung der Soll-Leistung vorliegt (oder umgekehrt). Hohe Korrelationen ergeben sich hingegen für die Ist-Leistung, die Soll-Ist-Unterschiede und die Kundenzufriedenheit. In der Pilotstudie zeigte sich ein nahezu identisches Ergebnismuster (s. S. 69f).

Als Maß für die Reliabilität der Skala wurde die interne Konsistenz nach Cronbachs Alpha bestimmt. Im Zuge der konfirmatorischen Faktorenanalyse (s. Kap. 4.2) zeigte sich, dass die Messfehler einzelner Items positiv korreliert sind. Dies kann zu einer artifiziellen Überhöhung (Shevlin, Miles, Davis & Walker, 2000), aber auch zu einer Unterschätzung (Osburn, 2000) von Cronbachs Alpha führen. Entsprechend der Empfehlungen von Bühner (2006) wurde

daher zusätzlich Guttman's λ_2 bestimmt. Dieses Maß kann als Mindestschätzung der Reliabilität bei korrelierten Messfehlern angesehen werden.

Die Skalen weisen eine sehr gute Reliabilität auf (Cronbachs Alpha zwischen .92 und .95, Nunnally, 1978; s. Tab. 5.2). Ebenso gute Werte ergeben sich für Guttman's Lambda₂ (Koeffizienten von .91 bis .95). Alle Service-Kriterien erweisen sich ferner als hinreichend trennscharf (Koeffizienten von .62 bis .83; Fisseni, 1997).

Tabelle 5.2

Deskriptive Statistiken, Interkorrelationen und interne Konsistenzen für Soll-Leistung, Ist-Leistung und Soll-Ist-Unterschiede in der Online-Befragung (N = 1.641)

Mittelwert der 14 Angelegenheiten	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3
1. Soll-Leistung	9.24	.83	(.92 / .91)		
2. Ist-Leistung	7.27	1.46	.16	(.95 / .95)	
3. Soll-Ist-Unterschiede	2.01	1.59	.25	.88	(.95 / .95)
4. Kundenzufriedenheit	5.24	1.12	-.06	.78	.75
Gesamteinschätzung	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3
1. Soll-Leistung	9.22	.83	(.94 / .93)		
2. Ist-Leistung	7.32	1.40	.18**	(.95 / .95)	
3. Soll-Ist-Unterschiede	1.94	1.52	.28**	.84**	(.95 / .95)
4. Kundenzufriedenheit	5.31	1.05	-.02	.73**	.70**

Anmerkungen: *M* = arithmetisches Mittel, *SD* = Standardabweichung; ** $p < .01$ (für die Einzelanalyse keine Signifikanzniveaus, da gemittelte Koeffizienten); Cronbachs Alpha / Guttman's Lambda₂ in der Diagonalen. Die Beantwortung erfolgte auf einer 11-stufigen Skala (mit 0 als Minimum und 10 als Maximum).

5.1.3 Maße auf Dienstleisterseite

Eine Übersicht über die deskriptiven Statistiken, Interkorrelationen und internen Konsistenzen der wahrgenommenen Arbeits- und Aufgabenmerkmale, der Dienstleisterzufriedenheit und der

Dienstleistungsmotivation gibt Tabelle 5.3. Die internen Konsistenzen der Skalen des Job Diagnostic Survey (*JDS*) sind mit .57 bis .85 nur zum Teil als zufriedenstellend anzusehen. Drei der sieben Skalen unterschreiten den für eine akzeptable Messgenauigkeit kritischen Wert von .70 (Nunnally, 1978). Vergleichbare Reliabilitäten ermitteln Kil et al. (2000) und Fields (2002, s. S. 78ff). Als hinreichend reliabel erweisen sich die beiden Skalen, mit denen die Zufriedenheit und die Motivation der Dienstleister erfasst wurden.

Tabelle 5.3

Deskriptive Statistiken, Interkorrelationen und interne Konsistenzen der erhobenen Maße auf Dienstleisterseite (N = 121)

	<i>M</i>	<i>SD</i>	Anzahl der Items	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Anforderungs- vielfalt	5.62	1.14	3	(.71)								
2. Aufgabenge- schlossenheit	5.16	1.35	3	.22*	(.60)							
3. Bedeutsamkeit der Aufgaben	5.76	.97	3	.48**	.37**	(.57)						
4. Autonomie	5.52	1.11	3	.42**	.31**	.21*	(.63)					
5. Rückmeldung durch die Arbeit	5.46	1.19	3	.44**	.45**	.58**	.35**	(.85)				
6. Rückmeldung durch Andere	4.13	1.51	3	.15	.29**	.24**	.09	.27**	(.85)			
7. Zusammenarbeit mit Anderen	5.47	1.30	3	.52**	.17	.37**	.26**	.23**	.18	(.72)		
8. Dienstleister- zufriedenheit	5.06	1.07	8	.14	.36**	.26**	.22*	.27**	.45**	.14	(.86)	
9. Dienstleister- motivation	5.54	1.34	2	.24**	.38**	.44**	.14	.45**	.24**	.21*	.56**	(.78)

Anmerkungen: ** $p < .01$, * $p < .05$; Cronbachs Alpha in der Diagonalen (für die Dienstleistungsmotivation der bivariate Korrelationskoeffizient); zur Beantwortung wurde eine 7-stufige Antwortskala eingesetzt.

Die Arbeits- und Aufgabenmerkmale sind moderat interkorreliert (Koeffizienten zwischen .09 und .58). Die höchsten Zusammenhänge mit der Dienstleisterzufriedenheit ergeben sich für die Arbeits- und Aufgabenmerkmale *Aufgabengeschlossenheit* ($r = .36$) und *Rückmeldung durch*

Andere ($r = .45$), die höchsten Zusammenhänge mit der Dienstleistungsmotivation für die Merkmale *Bedeutsamkeit der Aufgaben* ($r = .44$) und *Rückmeldung durch die Arbeit* ($r = .45$). Die Zufriedenheit und die Motivation der Dienstleister sind positiv interkorreliert ($r = .56$).

5.1.3 Maße auf Kundenseite

In Tabelle 5.4 sind die deskriptiven Statistiken, Interkorrelationen und internen Konsistenzen der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität (Ist-Leistung), des affektiven Commitments sowie des OCB bzw. UCB der Kunden zusammengestellt.

Die internen Konsistenzen der eingesetzten Skalen sind durchweg zufriedenstellend (s. Tab. 5.4; Nunnally, 1978). Für die Dienstleistungsqualität ergibt sich ein schwacher positiver Zusammenhang mit dem affektiven Commitment. Für das OCB und das UCB ergeben sich vergleichbare Zusammenhänge mit der Dienstleistungsqualität und dem affektiven Commitment.

Tabelle 5.4

Deskriptive Statistiken, Interkorrelationen und interne Konsistenzen der erhobenen Maße auf Kundenseite (N = 1.641)

	<i>M</i>	<i>SD</i>	Anzahl der Items	1	2	3	4
1. Dienstleistungsqualität ^a	7.32	1.40	14	(.95)			
2. Affektives Commitment ^a	4.57	1.10	6	.12**	(.82)		
3. OCB ^b	5.71	.57	20	.20**	.50**	(.81)	
4. UCB ^c	5.02	.65	18	.06 [†]	.40**	--	(.78)

Anmerkungen: ** $p < .01$, * $p < .05$, [†] $p < .10$; Cronbachs Alpha in der Diagonalen; mit Ausnahme der Dienstleistungsqualität (11-stufige Skala) wurde eine 7-stufige Antwortskala eingesetzt; ^a $N = 1.641$ (wissenschaftliche und nichtwissenschaftliche Mitarbeiter, Studierende); ^b $N = 386$ (wissenschaftliche und nichtwissenschaftliche Mitarbeiter); ^c $N = 1.255$ (Studierende).

5.2 Zum Einfluss von Arbeits- und Aufgabenmerkmalen auf die Zufriedenheit und die Motivation der Dienstleister (Hypothese 1)

Mit Hypothese 1 wurde postuliert, dass die Arbeits- und Aufgabenmerkmale einen bedeutenden Beitrag zur Vorhersage der Zufriedenheit und der Motivation der Dienstleister leisten.

Zur Überprüfung dieser Annahme werden multiple Regressionsanalysen durchgeführt. Von einer Analyse mit Hilfe linearer Strukturgleichungsmodelle wird aufgrund der relativ kleinen Stichprobe der Verwaltungsmitarbeiter ($N = 121$) abgesehen (Bühner, 2006).

Es wurde eine hierarchische Regressionsanalyse durchgeführt, in der in einem ersten Schritt das Geschlecht, das Alter und die Universitätszugehörigkeit der Personen als Kontrollvariablen berücksichtigt wurden. Für diese Variablen waren bezüglich beider Kriterien, Dienstleisterzufriedenheit und Dienstleistungsmotivation, keinerlei bedeutsame Einflüsse festzustellen. Im Folgenden wird daher lediglich der zweite Analyseschritt berichtet, in dem die Dienstleisterzufriedenheit und die Dienstleistungsmotivation auf die wahrgenommenen Arbeits- und Aufgabenmerkmale regrediert wurden (s. Tab. 5.5, S. 111).

Für die Dienstleisterzufriedenheit können die Merkmale *Aufgabengeschlossenheit* und *Rückmeldung durch Andere* als Prädiktoren bestätigt werden (s. Tab. 5.5, S. 111). Für die Motivation der Dienstleister erweisen sich die Merkmale *Bedeutsamkeit der Aufgaben* und *Aufgabengeschlossenheit* als Prädiktoren. Ein marginal signifikanter Einfluss ($p = .056$) ist für die *Rückmeldung durch die Arbeit* festzustellen. Während die *Rückmeldung durch Andere* einen starken Einfluss auf die Dienstleisterzufriedenheit hat, kommt ihr für die Vorhersage der Dienstleistungsmotivation keine Bedeutung zu.

Da die Arbeits- und Aufgabenmerkmale z. T. interkorreliert sind (s. S. Tab. 5.3, S. 108), war nicht auszuschließen, dass es aufgrund von Multikollinearität der Prädiktoren zu Über- oder Unterschätzungen der Zusammenhänge gekommen ist. Es wurde daher eine Kollinearitätsdiagnose durchgeführt. Als Maßzahlen wurden der Variance-Inflation-Factor (VIF) und der Konditionsindex bestimmt. Beide Größen lagen unterhalb der empfohlenen Richtwerte ($VIF < 2$ und Konditionsindices < 5 ; Belsley, Kuh & Welsh, 1980). Auch im Rahmen einer Varianzzerlegung der Regressionskoeffizienten war keine Multikollinearität nachzuweisen. So waren stets weniger als 50% der Varianz zweier oder mehrerer Regressionskoeffizienten auf einen Eigenwert zurückzuführen (Belsley, Kuh & Welsh, 1980).

Tabelle 5.5

Regression von Dienstleisterzufriedenheit und Dienstleistemotivation auf die wahrgenommenen Arbeits- und Aufgabenmerkmale (N = 121)

	Dienstleisterzufriedenheit ($R^2 = .26$)		Dienstleistemotivation ($R^2 = .30$)	
	β	t	β	t
1. Anforderungs- vielfalt	.09	1.09	-.04	-.37
2. Aufgaben- geschlossenheit	.25	2.94**	.18	2.06*
3. Bedeutsamkeit der Aufgaben	.14	1.64	.32	3.31**
4. Autonomie	.13	1.53	-.07	-.85
5. Rückmeldung durch die Arbeit	.10	1.13	.18	1.80†
6. Rückmeldung durch Andere	.39	4.64**	.07	.79
7. Zusammenarbeit mit Anderen	.11	1.40	.04	.52

Anmerkungen: R^2 = Anteil aufgeklärter Varianz (schrumpfungskorrigiert); β = standardisierter, gewichteter Koeffizient der schrittweise rückwärtsgerichteten multiplen Regression; t = Prüfgröße der t -Statistik; ** $p < .01$, * $p < .05$, † $p < .10$.

Hypothese 1 wird durch den Befund der Regressionsanalyse überwiegend bestätigt. Dabei tragen vier der sieben Merkmale bedeutsam zur Vorhersage der Kriterien bei. Neben der *Aufgabengeschlossenheit* (für beide Kriterien) erweisen sich die Merkmale *Rückmeldung durch Andere* (für die Dienstleisterzufriedenheit) sowie *Bedeutsamkeit der Aufgaben* und *Rückmeldung durch die Arbeit* (für die Dienstleistemotivation) als wesentlich. Für das Merkmal *Autonomie* ist in Bezug auf das Kriterium Dienstleisterzufriedenheit ein positiver Trend festzustellen.

5.3 Zur Mediation der Zusammenhänge zwischen Dienstleister- und Kundenmaßen durch die wahrgenommene Dienstleistungsqualität (Hypothesen 2 a – 2 c)

Für die Untersuchung der Zusammenhänge zwischen Dienstleister- und Kundendaten wird auf einen aggregierten Datensatz zurückgegriffen. Es werden zunächst die Datenstruktur und das Aggregationsprinzip erläutert (Kap. 5.3.1) und eine Analysestrategie entwickelt (Kap. 5.3.2). Die Daten werden schließlich mit Hilfe eines Resamplings ausgewertet. Die Ergebnisse dieser Analyse werden in Kapitel 5.3.3 berichtet.

5.3.1 Datenstruktur und Aggregationsprinzip

Die Kunden beurteilten Angelegenheiten, in denen sie mit der Verwaltung Kontakt hatten. Diese Beurteilungen werden, wie auch die Daten der Verwaltungsmitarbeiter, den entsprechenden Referaten und Stabsstellen der Verwaltung zugeordnet. Durch Aggregation und Zusammenführen der Daten auf der Ebene der Organisationseinheiten können 22 Dienstleister-Kunden-Schnittstellen gebildet werden (s. Abb. 5.1, S. 113). Die Art der Aggregation ist damit durch die Datenstruktur und die Organisationsstruktur der Verwaltung vorgegeben. Anhand univariater Varianzanalysen kann gezeigt werden, dass sowohl bezüglich der Dienstleisterzufriedenheit als auch der Dienstleistemotivation substantielle Unterschiede zwischen den Organisationseinheiten vorliegen ($F_{21,89} = 2.34$, $p = .003$ für die Dienstleisterzufriedenheit; $F_{21,89} = 2.19$, $p = .006$ für die Dienstleistemotivation). Der Effekt ist in beiden Fällen als stark zu beurteilen ($n = .36$ für die Dienstleisterzufriedenheit, $n = .34$ für die -motivation; Cohen, 1988).

Als Maß für die Beurteilerübereinstimmung innerhalb der 22 Einheiten wurden für die Dienstleisterzufriedenheit und die Dienstleistemotivation r_{wg} -Koeffizienten ermittelt (James, Demaree & Wolf, 1984, 1993). Diese liegen nahezu ausschließlich über dem kritischen Wert von .70 ($M = .84$, Range von .40 bis .97 für die Dienstleisterzufriedenheit; $M = .91$, Range von .71 bis 1.00 für die Dienstleistemotivation; s. Tab. B.4.1, Anhang B.4 für eine vollständige Darstellung). Die Aggregation der Messwerte kann damit als angemessen gelten. Eine Veranschaulichung der Datenstruktur und des Aggregationsprinzips erfolgt in Abbildung 5.1 (S. 113).

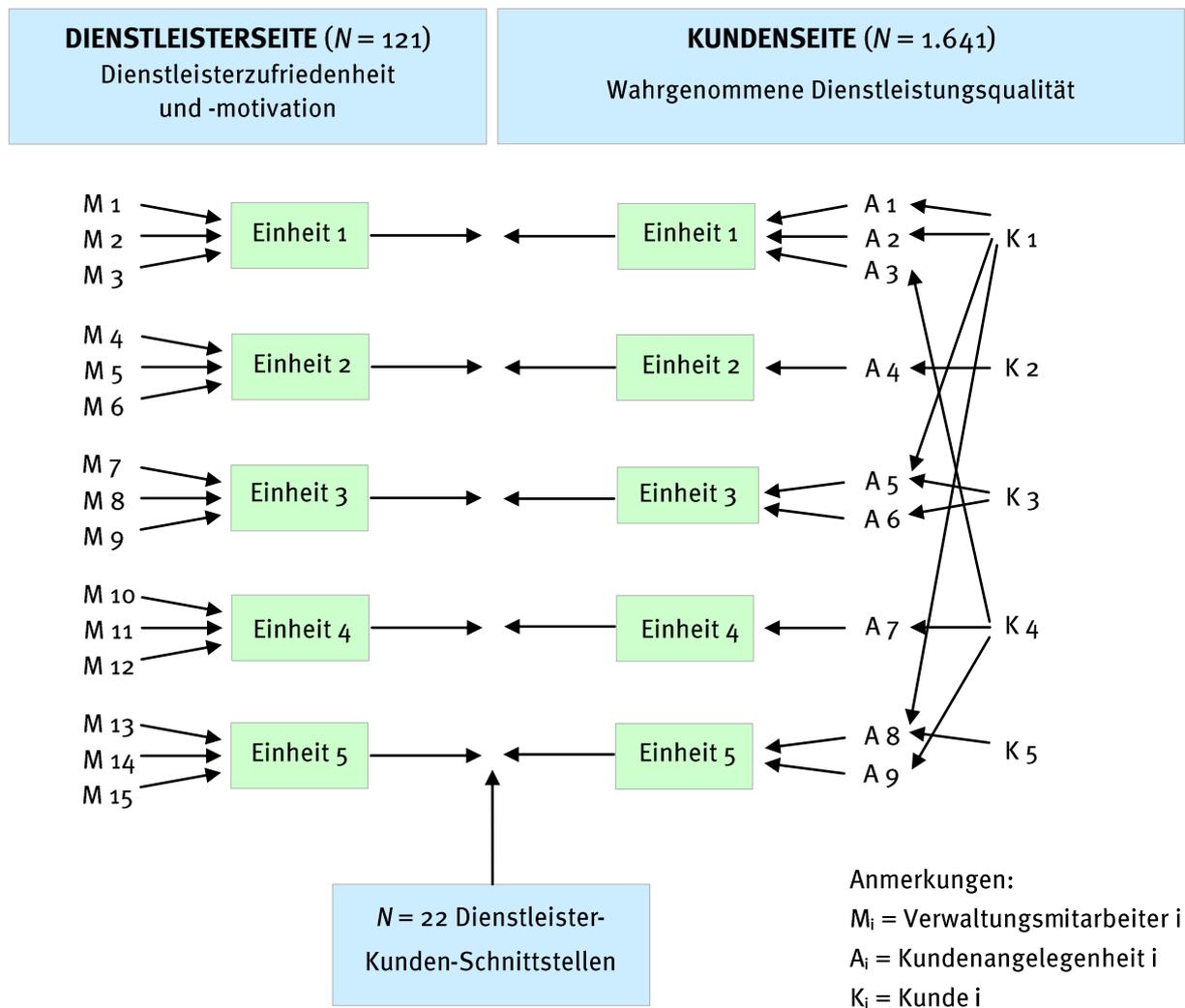


Abbildung 5.1. Veranschaulichung der Datenstruktur und des Aggregationsprinzips

5.3.2 Entwicklung einer Analysestrategie

Die Analyse der Zusammenhänge zwischen Dienstleister- und Kundendaten ist durch die Größe der Stichprobe beschränkt. So können lediglich 22 Dienstleister-Kunden-Schnittstellen gebildet werden (s. Abb. 5.1). Die differenzierte Beurteilung einzelner Kundenangelegenheiten stellt die Analyse allerdings vor eine weitere Herausforderung. So hatten die meisten Kunden in mehreren Angelegenheiten mit der Verwaltung Kontakt. Werden alle Angelegenheiten der Kunden berücksichtigt, stammen die Daten, die in die Aggregate einfließen, zu einem beachtlichen Teil von denselben Personen. Damit sind die Aggregate auf Kundenseite nicht unabhängig und es ist davon auszugehen, dass ein nicht unerheblicher Anteil der Varianz zwischen den Aggregaten auf dispositionelle Einflüsse zurückzuführen ist. So beträgt die Korrelation zwischen zwei Beurteilungen einer Person im Durchschnitt .58 ($SD = .61$).

Eine genaue Bestimmung des situativen und des dispositionellen Einflusses auf die Messung der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität erfolgte im Zuge der Latent-State-Trait-Analyse (s. Kap. 4.3). Auf der Dienstleisterseite liegt dieses Problem nicht vor, da jeder Verwaltungsmitarbeiter genau einer Verwaltungseinheit zugeordnet werden kann und seine Angaben zu Arbeitszufriedenheit bzw. Arbeitsmotivation in genau ein Aggregat eingehen. Einige Verwaltungsmitarbeiter, die zum Zeitpunkt der Erhebung in mehreren Einheiten tätig waren, nahmen nur einmal an der Befragung teil und wurden kurz vor der Erhebung persönlich informiert und gebeten, sich bei der Beantwortung der Fragen stets auf eine Einheit ihrer Wahl zu beziehen.

Die Analyse der Zusammenhänge zwischen Dienstleister- und Kundendaten erfordert somit ein Verfahren, das auch für kleine Stichproben ($N = 22$) aussagekräftige Ergebnisse liefert und das imstande ist, die Personenvarianz auf der Kundenseite zu berücksichtigen. Im Folgenden werden drei mögliche Verfahren, eine Mehrebenenmodellierung, eine Pfadanalyse und eine Resampling-Prozedur, kurz vorgestellt und gegeneinander abgewogen.

Mehrebenenmodellierung

Mit der Mehrebenenmodellierung steht ein Verfahren zur Verfügung, das in der Lage ist, zwischen Einflüssen auf individueller Ebene und Einflüssen auf Aggregatebene zu unterscheiden. Das Verfahren ermöglicht es somit, die Personenvarianz auf der Kundenseite zu berücksichtigen, ohne sich dabei, wie etwa die Latent-State-Trait-Analyse (s. Kap. 4.3), auf die Kundenseite beschränken zu müssen. So könnten die Zusammenhänge zwischen Dienstleister- und Kundendaten unter Berücksichtigung der Personenvarianz analysiert werden. Die Daten würden auf der Ebene der Organisationseinheiten zusammengeführt, wobei die Organisationseinheiten Level 2 und die beurteilten Angelegenheiten Level 1 darstellen würden.

Dieses Verfahren liefert allerdings nur dann aussagekräftige Ergebnisse, wenn die Daten zu höchstens etwa 30% unvollständig sind (Neale, 2000; Zhang, 2005). Dies ist hinsichtlich der Beurteilung der Kundenangelegenheiten nicht der Fall. So beurteilten die meisten Kunden zwar mehrere, jedoch zumeist nicht mehr als fünf Angelegenheiten (s. Kap. 5.1.1). Es liegen daher zahlreiche *Missings by Design* vor. Die Daten der Studierenden sind in dieser Hinsicht zu 58.5% unvollständig, die Daten der wissenschaftlichen und nichtwissenschaftlichen Mitarbeiter zu 85.4%.

Pfadmodellierung mit dem Partial-Least-Squares-Verfahren

Aufgrund der kleinen Stichprobengröße ($N = 22$) bietet sich außerdem eine Analyse mit Hilfe des Partial Least Squares-Verfahrens zur Pfadmodellierung (PLS, Tenenhouse, Vinzi, Chatelin & Lauro, 2005) an, das im Gegensatz zu linearen Strukturgleichungsmodellen auch bei kleineren Stichproben angewendet werden kann und weniger Annahmen bezüglich der Verteilung der Daten erfordert. Dabei könnten die Dienstleisterzufriedenheit bzw. die Dienstleistungsmotivation, die wahrgenommene Dienstleistungsqualität und das affektive Commitment als latente Variablen modelliert werden. Die Stichprobengröße von $N = 22$ wäre für dieses Modell ausreichend. Es würde zwei abhängige Variablen beinhalten, die wahrgenommene Dienstleistungsqualität und das affektive Commitment. Tenenhouse et al. (2005) fordern eine Stichprobengröße, die mindestens dem Zehnfachen der Anzahl der abhängigen Variablen entspricht.

Mit der Pfadmodellierung ist es jedoch nicht möglich, die unerwünschte Personenvarianz auf Kundenseite zu berücksichtigen. Um die Unabhängigkeit der Aggregate zu gewährleisten, müsste für jeden Kunden eine Beurteilung für die Aggregation ausgewählt werden. Eine solche Beschränkung wäre allerdings mit einem erheblichen Informationsverlust verbunden, da die Anzahl der Kundenbeurteilungen ($N = 4.590$) auf die Größe der Stichprobe ($N = 1.641$) reduziert würde.

Resampling

Mit einem Resampling ist es möglich, die Zusammenhänge zwischen Dienstleister- und Kundendaten unter simultaner Berücksichtigung aller beurteilten Angelegenheiten zu analysieren. Dabei würde zwar auch, wie bei der Pfadmodellierung, zunächst für jeden Kunden eine Angelegenheit zufällig ausgewählt, um die Unabhängigkeit der Aggregate auf Kundenseite sicherzustellen. Diese Zufallsauswahl würde jedoch hinreichend oft wiederholt, um die Daten besser auszuschöpfen und belastbarere Ergebnisse zu erhalten.

Das Resampling bietet damit auch die Möglichkeit, relativ kleine Stichproben zu analysieren (Diaconis & Efron, 1983). Die wiederholten Stichprobenziehungen aus den vorhandenen Daten liefern eine Resampling-Verteilung, anhand deren mitunter sogar genauer als mit klassischen Verfahren abgeschätzt werden kann, wie hoch die Zusammenhänge zwischen Dienstleister- und Kundendaten sind (Efron & Tibshirani, 1986). Auf der Basis der Resampling-Verteilung können darüber hinaus Konfidenzintervalle ermittelt werden, auf deren Basis

bestimmt werden kann, mit welcher Wahrscheinlichkeit sich die Zusammenhänge von Null unterscheiden (Shrout & Bolger, 2002).

Insbesondere aber würde sich auch die Kundenintensität der einzelnen Angelegenheiten in der Analyse wiederfinden. Kundenangelegenheiten (und damit Verwaltungseinheiten, s. Abb. 5.1, S. 113), die häufiger beurteilt wurden, würden mit größerer Wahrscheinlichkeit für die Resampling-Stichproben gezogen und in die Analysen eingehen. Ebenso wäre ferner die Wahrscheinlichkeit der Ziehung einer einzelnen Beurteilung einer Person umso höher, je weniger Angelegenheiten diese Person insgesamt beurteilt hat.

Insgesamt scheint das Resampling der Mehrebenenmodellierung und der Pfadanalyse damit hinsichtlich der vorliegenden Datenstruktur und der komplexen methodischen Problemstellung deutlich überlegen. Mit der Mehrebenenmodellierung wäre zwar eine Auswertung ohne Informationsverlust möglich. Simulationsstudien zeigen jedoch, dass im vorliegenden Falle aufgrund der vielen fehlenden Werte auf Kundenseite wenig zuverlässige Ergebnisse zu erwarten sind. Für die Pfadmodellierung stellen die zahlreichen Missings kein Problem dar. Das Verfahren bietet insbesondere die Möglichkeit, kleine Stichproben zu analysieren. Eine Auswertung auf der Basis der Pfadmodellierung wäre allerdings mit einem erheblichen Informationsverlust verbunden, da aufgrund der Abhängigkeit der Daten auf der Kundenseite eine Angelegenheit pro Person ausgewählt werden müsste. Das Resampling ermöglicht es, der Abhängigkeit der Daten auf Kundenseite zu begegnen, ohne dabei einen Informationsverlust in Kauf zu nehmen. So können im Gegensatz zur Pfadanalyse alle 46 beurteilten Kundenangelegenheiten bzw. alle 4.590 Kundenbeurteilungen simultan berücksichtigt werden. Aufgrund der zahlreichen Stichprobenziehungen sind trotz der kleinen Stichprobe zuverlässige Ergebnisse zu erwarten. Die Zusammenhänge zwischen Dienstleister- und Kundendaten werden deshalb mit Hilfe eines Resampling-Verfahrens ausgewertet.

5.3.3 Ergebnis des Resamplings

Das Resampling wurde für die Dienstleisterzufriedenheit und die Dienstleistungsmotivation getrennt durchgeführt. Dabei wurde für jeden Kunden, der mehrere Angelegenheiten beurteilt hatte, eine Beurteilung zufällig ausgewählt. Die resultierenden Daten werden auf der Ebene der Organisationseinheiten ($N = 22$) aggregiert (s. Abb. 5.1, S. 113) und die Zusammenhänge zwischen Dienstleister- und Kundendaten regressionsanalytisch bestimmt. Dieses Vorgehen, d. h.

die Zufallsauswahl einer Beurteilung für jede Person, die Aggregation der Daten und die Auswertung der Zusammenhänge wurde 5.000 Mal wiederholt.

Zur Prüfung der Hypothesen 2 a – 2 c wurden für die 5.000 gezogenen Stichproben jeweils vier Regressionsanalysen gerechnet (Baron & Kenny, 1986): (1) Eine einfache Regression der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität auf die Dienstleisterzufriedenheit bzw. -motivation (Koeffizient a in Tab. 5.6, S. 118), (2) eine einfache Regression des affektiven Commitments auf die Dienstleistungsqualität (Koeffizient b in Tab. 5.6, S. 118), (3) eine einfache Regression des affektiven Commitments auf die Dienstleisterzufriedenheit bzw. -motivation (Koeffizient c in Tab. 5.6, S. 118) sowie (4) eine multiple Regression des affektiven Commitments auf die Dienstleistungsqualität und die Dienstleisterzufriedenheit bzw. -motivation (Koeffizient c' in Tab. 5.6, S. 118). Das Produkt der beiden Teileffekte a und b gibt die Höhe des indirekten Effektes wieder (Shrout & Bolger, 2002). Auf der Basis der Regressionskoeffizienten wurde zudem die z -Prüfgröße des Sobel-Tests berechnet. Das Ergebnis des Resamplings ist in Tabelle 5.6 (S. 118) zusammengestellt und wird im Folgenden mit Bezug auf die Hypothesen 2 a – 2 c kurz erläutert.

Der Zusammenhang zwischen Dienstleisterzufriedenheit bzw. -motivation und der durch die Kunden wahrgenommenen Dienstleistungsqualität (Hypothese 2 a)

Mit dem Resampling kann sowohl für die Dienstleisterzufriedenheit als auch für die Dienstleistungsmotivation ein moderater positiver Zusammenhang mit der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität ermittelt werden (s. Tab. 5.6, S. 118, a -Koeffizienten). Die Konfidenzintervalle schließen jedoch überwiegend den Wert Null ein, womit die Zusammenhänge nicht als signifikant von Null verschieden angesehen werden können ($p < .05$, Shrout & Bolger, 2002). Statistisch abzusichern ist unter Zugrundelegung der Standardnormalverteilung lediglich der Zusammenhang zwischen der Dienstleistungsmotivation und dem affektiven Commitment. Die Zusammenhänge fallen damit zwar erwartungskonform aus. Hypothese 2 a kann jedoch mit dem Ergebnis des Resamplings überwiegend nicht statistisch abgesichert werden.

Tabelle 5.6

Ergebnis des Resamplings zur Analyse der Zusammenhänge zwischen Dienstleister- und Kundendaten unter simultaner Berücksichtigung aller Kundenbeurteilungen

Mediation des Zusammenhangs zwischen

Dienstleisterzufriedenheit und affektivem Commitment der Kunden

Effekt	Ergebnis des Resamplings		95%-Konfidenzintervall	
	<i>M</i>	<i>SE</i>	Standardnormalverteilung	Resamplingverteilung
<i>a</i>	.21	.17	-.13 – .55	-.06 – .70
<i>b</i>	.24	.09	.06 – .41	.01 – .39
<i>c</i>	.19	.08	.03 – .36	< .01 – .30
<i>c'</i>	.15	.09	-.03 – .33	-.06 – .28
<i>a x b</i>	.06	.06	-.06 – .19	> -.01 – .27
<i>z</i>	0,43	.30	-0.17 – 1.04	-0.17 – 1.07

Mediation des Zusammenhangs zwischen

Dienstleister*motivation* und affektivem Commitment der Kunden

<i>a</i>	.36	.16	.04 – .67	-.29 – .59
<i>b</i>	.27	.09	.09 – .46	.03 – .40
<i>c</i>	.01	.08	-.14 – .16	-.11 – .19
<i>c'</i>	-.10	.09	-.28 – .09	-.26 – .08
<i>a x b</i>	.11	.06	> -.01 – .22	-.01 – .24
<i>z</i>	1,01	.39	0.23 – 1.78	-0.26 – 1.53

Anmerkungen: Standardisierte Regressionskoeffizienten; *M* = Mittelwert, *SE* = Standardfehler; *a* = Koeffizient für den Zusammenhang zwischen Prädiktor und Mediator; *b* = Koeffizient für den Zusammenhang zwischen Mediator und Kriterium, *c* = Koeffizient für den Zusammenhang zwischen Prädiktor und Kriterium, *c'* = Koeffizient für den Zusammenhang zwischen Prädiktor und Kriterium unter Berücksichtigung des Mediators; *a x b* = Produkt aus *a*- und *b*-Koeffizient; *z* = Prüfgröße der z-Statistik (Sobel-Test).

Der Zusammenhang zwischen der durch die Kunden wahrgenommenen Dienstleistungsqualität und dem affektiven Commitment der Kunden (Hypothese 2 b)

Es zeigt sich ein moderater positiver Zusammenhang zwischen der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität und dem affektiven Commitment der Kunden (s. Tab. 5.6, S. 118, *b*-Koeffizienten). Dieser Effekt kann, da das Vertrauensintervall den Wert Null nicht einschließt, als signifikant angesehen werden ($p < .05$). Hypothese 2 b wird durch die Befunde des Resamplings gestützt.

Die Mediation des Zusammenhangs zwischen Dienstleisterzufriedenheit bzw. -motivation und dem affektivem Commitment der Kunden (Hypothese 2 c)

Eine Mediation der Zusammenhänge zwischen Dienstleister- und Kundendaten durch die wahrgenommene Dienstleistungsqualität (Hypothese 2 c) kann nicht nachgewiesen werden. Zum einen sind die tendenziell positiven Effekte von Dienstleisterzufriedenheit und -motivation auf die Dienstleistungsqualität nicht statistisch abzusichern (s. S. 117). Zum anderen ist lediglich für die Dienstleisterzufriedenheit ein bedeutsamer positiver Einfluss auf das affektive Commitment der Kunden festzustellen (s. Tab. 5.6, S. 118; *c*-Koeffizienten). Darüber hinaus ist der indirekte Effekt von Dienstleisterzufriedenheit und -motivation auf das affektive Commitment schwach und nicht signifikant (s. Tab. 5.6, S. 118; Produkt der beiden Teileffekte *a* und *b*). Die *z*-Prüfgröße des Sobel-Tests unterschreitet in beiden Analysen den für den Nachweis einer Mediation kritischen Wert $z = 1,96$ ($p < .05$).

5.4 Zum Einfluss der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität auf das affektive Commitment und das OCB der Kunden

Mit Hypothese 3 wurde ein positiver Einfluss der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität auf das affektive Commitment und das OCB der Kunden unterstellt. Darüber hinaus wurde das affektive Commitment als Mediator des Zusammenhangs zwischen der Dienstleistungsqualität und dem OCB in Betracht gezogen. Für die berücksichtigten Kontrollvariablen (Geschlecht, Alter, Universitätszugehörigkeit, Kundengruppe, Auftretenshäufigkeit und Kontaktintensität) konnten auf der Basis multipler Regressionsanalysen keine signifikanten Effekte nachgewiesen werden.

In einem weiteren Schritt wurde ein Mediationsmodell entwickelt und auf der Basis linearer Strukturgleichungsmodelle geprüft. Mit diesem Verfahren kann neben den direkten Effekten der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität bzw. des affektiven Commitments auf das OCB auch der indirekte Effekt der Dienstleistungsqualität auf das OCB bestimmt werden. Darüber hinaus können Messfehler in die Schätzung einbezogen und eine konfirmatorische Beurteilung der Modellgüte vorgenommen werden. Der Mediationseffekt wird mit dem Sobel-Test getestet. Die Effekte werden zudem mit einer Syntax von Preacher und Hayes (2004) überprüft, die die Analyseschritte für den Nachweis eines Mediationseffektes nach Baron und Kenny (1986) in einem Bootstrap-Verfahren implementiert. Die Anzahl der Bootstrap-Stichproben wird dabei auf 1.000 festgelegt. Anhand der resultierenden Verteilung der Koeffizienten werden für die direkten und indirekten Effekte 95%-Konfidenzintervalle ermittelt. Die Mediation gilt als bestätigt, wenn neben einem direkten Effekt der Dienstleistungsqualität auf das Commitment und einem direkten Effekt des Commitments auf das OCB auch ein indirekter Effekt der Dienstleistungsqualität auf das OCB nachgewiesen werden kann (Shrout & Bolger, 2002) und das Mediationsmodell insgesamt eine gute Modellpassung aufweist.

Die Strukturgleichungsanalyse wurde für die Beschäftigten und Studierenden der Universität getrennt gerechnet. Das Strukturmodell und die ermittelten Pfadkoeffizienten sind in Abbildung 5.2 (S. 121) dargestellt. Das Mediationsmodell wies in beiden Fällen eine akzeptable Passung auf. Der Chi-Quadrat-Test war jeweils signifikant ($X^2 = 258.45$, $df = 169$, $p < .01$ für die Beschäftigten und $X^2 = 295.93$ und $df = 151$, $p < .01$ für die Studierenden), was auf Unterschiede zwischen der geschätzten und der empirischen Kovarianzmatrix hindeutete. Der Quotient aus *Chi-Quadrat*-Wert und Freiheitsgraden lag jedoch deutlich unter der für einen guten Fit empfohlenen Obergrenze von $X^2/df \leq 3,0$ (Backhaus, Erichson, Plinke & Weiber, 2003). Die übrigen Gütekriterien deuteten auf eine sehr gute Modellpassung hin ($CFI = .98$, $RMSEA = .04$, $SRMR = .04$ für die Beschäftigten und $CFI = .99$, $RMSEA = .03$, $SRMR = .03$ für die Studierenden). Das Mess- und Strukturmodell erwiesen sich ferner im Rahmen eines Mehrgruppenvergleiches der wissenschaftlichen und nichtwissenschaftlichen Mitarbeiter als invariant ($\Delta X^2_{(3)} = 6,68$, $p = .08$).

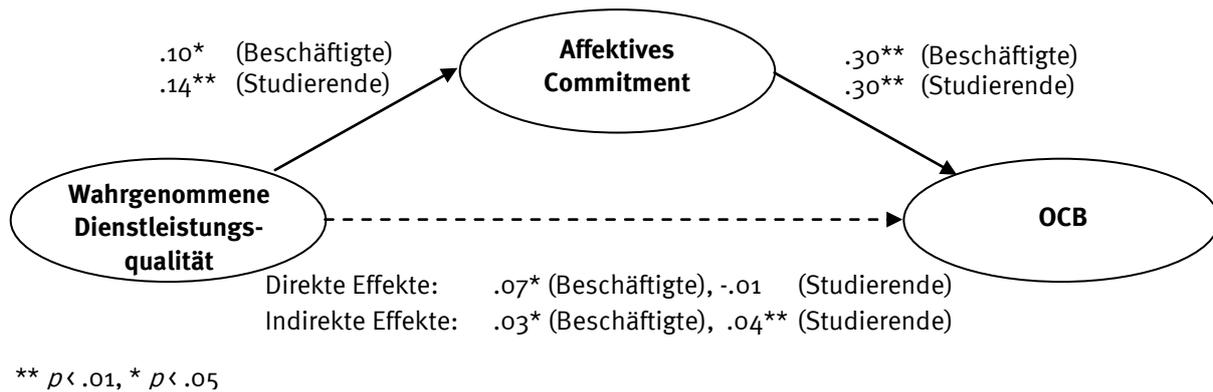


Abbildung 5.2. Ergebnis der Strukturgleichungsanalyse zur Prüfung direkter und indirekter Effekte der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität auf das affektive Commitment und das OCB der Beschäftigten ($N = 386$) und Studierenden ($N = 1.255$)

Zwischen der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität und dem affektiven Commitment zeigt sich der erwartete signifikante positive Zusammenhang (.10 für die Beschäftigten, .14 für die Studierenden; vgl. Abb. 5.2). Dieser Befund bestätigt das Ergebnis des Resamplings. Das affektive Commitment erweist sich außerdem als signifikanter Prädiktor für das OCB. Schließlich ist lediglich für die Beschäftigten ein direkter Effekt der Dienstleistungsqualität auf das OCB zu finden.

In beiden Analysen zeigt sich hingegen ein indirekter Effekt der Dienstleistungsqualität auf das OCB, der durch Commitment vermittelt wird. So konnten beide Mediationseffekte mit dem Sobel-Test bestätigt werden ($z = 1.97$, $p < .05$ für die Beschäftigten, $z = 4.50$, $p < .01$ für die Studierenden). Nach Shrout und Bolger (2002) ist der Nachweis eines direkten Effekts des Prädiktors auf das Kriterium für die Bestätigung eines Mediationseffektes nicht zwingend erforderlich. Beide Mediationseffekte konnten auch mit dem Bootstrap-Verfahren bestätigt werden. Hypothese 3 wird damit überwiegend durch die Daten gestützt. Der resultierende indirekte Effekt der Dienstleistungsqualität auf das OCB fällt, bedingt durch den schwachen Zusammenhang zwischen der Dienstleistungsqualität und dem affektiven Commitment, mit .03 (Beschäftigte) bzw. .04 (Studierende) jeweils relativ gering aus.

6. Diskussion

6.1 Inhaltliche Diskussion

Das Ziel der vorliegenden Untersuchung war es, einen Beitrag zur Erforschung der Antezedenzen und Konsequenzen der Dienstleistungsqualität in öffentlichen Verwaltungen zu leisten. Hierzu wurde eine Untersuchung in einer Hochschulverwaltung durchgeführt. Auf der Basis des Job-Characteristics-Modells (JCM) sowie aktueller organisationspsychologischer Arbeiten zum Zusammenhang zwischen Wahrnehmungen von Dienstleistern und Wahrnehmungen ihrer Kunden wurde ein umfassenderes Untersuchungsmodell entwickelt. Als Antezedenzen der Dienstleistungsqualität wurden die wahrgenommenen Arbeits- und Aufgabenmerkmale der Dienstleister sowie die daraus folgende Arbeitszufriedenheit und Motivation berücksichtigt. Als Konsequenzen der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität wurden das affektive Commitment und das OCB der Kunden der Universitätsverwaltung (wissenschaftliche und nichtwissenschaftliche Mitarbeiter, Studierende) erfasst. Die Annahmen des Modells konnten überwiegend bestätigt werden.

Hinsichtlich der möglichen Zusammenhänge zwischen den Arbeitscharakteristika und der Zufriedenheit bzw. der Motivation von Dienstleistern bestätigt die vorliegende Studie die erwarteten Effekte von wahrgenommener *Bedeutsamkeit der Aufgaben* (Kriterium Dienstleistersmotivation) und *Rückmeldung durch Andere* (Kriterium Dienstleisterzufriedenheit). Für die *Autonomie* zeigte sich in Bezug auf die Dienstleisterzufriedenheit ein positiver Trend. Für die *Zusammenarbeit mit Anderen* fanden sich dagegen keine signifikanten Zusammenhänge. Darüber hinaus trugen die Merkmale *Aufgabengeschlossenheit* (für beide Kriterien) und *Rückmeldung durch die Arbeit* (Kriterium Dienstleistersmotivation) zur Vorhersage bei. Der Effekt des Merkmals *Rückmeldung durch Andere*, so z. B. durch Kollegen oder Vorgesetzte, unterstreicht die in der Literatur mehrfach hervorgehobene Bedeutung des sozialen Kontexts für die Dienstleistungsarbeit (Dormann & Zapf, 2007; Kil et al., 2000). Hervorzuheben ist darüber hinaus der Effekt der *Rückmeldung durch die Arbeit*. Da die Arbeit im Dienstleistungsbereich zu einem erheblichen Teil in der Interaktion mit dem Kunden besteht, ist davon auszugehen, dass auch die Kunden eine wichtige Quelle für Rückmeldungen darstellen. Auf diesem Weg wirkt sich die wahrgenommene Dienstleistungsqualität möglicherweise auch umgekehrt wieder auf die Zufriedenheit und die Motivation der Dienstleister aus. Der Frage der Kausalität könnte z. B. im Rahmen eines längsschnittlichen Feldexperiments nachgegangen werden.

Obwohl Hypothese 1 somit zumindest teilweise durch die Daten gestützt wird, ergeben sich für drei der sieben Arbeits- und Aufgabenmerkmale des Job-Characteristics-Modells keinerlei bedeutsame Zusammenhänge mit den Kriterien Dienstleisterzufriedenheit und Dienstleistungsmotivation. Es stellt sich zum einen die Frage, inwieweit Verwaltungen als öffentliche Dienstleister mit privatwirtschaftlichen Dienstleistern verglichen werden können. Zum anderen ist zu überlegen, ob das Job-Characteristics-Modell, das ursprünglich für den Produktionsbereich entwickelt wurde und überwiegend in der Privatwirtschaft Anwendung fand, für den öffentlichen Bereich modifiziert werden könnte. So wurde in der vorliegenden Untersuchung zwar eine für den Dienstleistungs- und Verwaltungsbereich adaptierte Version des Job Diagnostic Survey eingesetzt (Kil et al., 2000). Die Merkmale *Aufgabenvielfalt* und *Autonomie* z. B. könnten aber in der momentanen Fassung angesichts der in vielen öffentlichen Verwaltungen vorherrschenden hierarchischen Organisationsstrukturen und starren Arbeitsabläufe wenig Sinn ergeben.

Zwischen Dienstleister- und Kundendaten zeigten sich moderate positive Zusammenhänge (Hypothesen 2 a-2 c). Auf der Basis der ermittelten Konfidenzintervalle waren allerdings nur die Zusammenhänge des affektiven Commitments mit der Dienstleisterzufriedenheit und mit der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität statistisch abzusichern. Ein indirekter, durch die wahrgenommene Dienstleistungsqualität vermittelter Effekt von Dienstleisterzufriedenheit und -motivation auf das affektive Commitment der Kunden konnte nicht nachgewiesen werden.

Diese Befunde stehen grundsätzlich in Einklang sowohl mit den Modellannahmen als auch mit der bislang verfügbaren empirischen Literatur. So werden überwiegend positive Zusammenhänge zwischen der Zufriedenheit und der Motivation von Dienstleistern und der Dienstleistungsqualität bzw. der Kundenzufriedenheit berichtet (vgl. Stock-Homburg, 2009 für eine Übersicht). Die Konfidenzintervalle des Resamplings deuten im vorliegenden Falle allerdings auf eine große Streuung der ermittelten Koeffizienten hin. So sind sowohl für die Dienstleisterzufriedenheit als auch für die Dienstleistungsmotivation in einigen Resampling-Stichproben sehr geringe oder auch negative Zusammenhänge zu finden. Damit stellt sich die Frage nach möglichen Moderatoren der Zusammenhänge zwischen Dienstleister- und Kundendaten. Erste Vorschläge hierzu liefern Wangenheim, Evanschitzky und Wunderlich (2007) aus dem Bereich des Einzelhandels, die den Einfluss der Kontaktintensität auf den Zusammenhang zwischen Dienstleister- und Kundenzufriedenheit untersuchen. Ihren Befunden zufolge

ergeben sich zwar etwas stärkere Zusammenhänge, je länger und persönlicher Dienstleister und Kunden interagieren. Die Unterschiede sind jedoch insgesamt sehr gering. Alternativ hierzu könnte die hohe Varianz der Ergebnisse in der aktuellen Studie darauf zurückzuführen sein, dass unterschiedliche Kundenangelegenheiten miteinander verglichen wurden. Die beurteilten Angelegenheiten unterscheiden sich nicht zuletzt auch in den Möglichkeiten, auf die Bedürfnisse und Wünsche der Kunden einzugehen und sie zufrieden zu stellen. So müssen beispielsweise bei hoheitlichen, vollziehenden Aufgaben (Personal- und Finanzangelegenheiten) häufig strenge Vorgaben eingehalten werden. Bei beratenden und unterstützenden Aufgaben dagegen (Studienberatung, Öffentlichkeitsarbeit) haben die Verwaltungsmitarbeiter in der Regel deutlich mehr Spielräume, um flexibler auf die Wünsche und Bedürfnisse der Kunden einzugehen.

Auf der Kundenseite war erwartungsgemäß ein positiver Zusammenhang zwischen der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität und dem affektiven Commitment zu finden (Hypothese 3). Darüber hinaus fand sich Unterstützung für einen indirekten, durch affektives Commitment vermittelten Effekt der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität auf das freiwillige Engagement der Kunden für die Universität (OCB). Die Dienstleistungsqualität der Hochschulverwaltung spiegelt sich somit nicht nur in der Qualitätswahrnehmung der Kunden wider, sondern scheint sich auch auf Verhaltensintentionen auszuwirken, die von hoher Bedeutung für den Erfolg einer Universität sind. Der relativ niedrige Durchschnittswert dieses Zusammenhangs ist angesichts der Komplexität des Gegenstands sowie der Fülle zusätzlicher Determinanten nicht überraschend. Darüber hinaus könnte auch die oft befristete zeitliche Perspektive von Beschäftigten wie Studierenden den Zusammenhang reduziert haben. Die Bedeutung von hohem Commitment ist jedoch auch bei befristeter Organisationszugehörigkeit nicht zu unterschätzen. In entsprechenden Forschungsarbeiten werden teilweise sogar stärkere Zusammenhänge zwischen Commitment und OCB für befristet im Vergleich zu dauerhaft Beschäftigten berichtet (van Dick, 2004). In der vorliegenden Untersuchung waren für die Kundengruppe keinerlei Effekte auf die Zusammenhänge zwischen Dienstleistungsqualität und Commitment bzw. OCB festzustellen. Der vermutlich wichtigste Grund für den relativ schwachen Zusammenhang dürfte vielmehr die eher globale Erfassung von Commitment und OCB einerseits, und die spezifische Erfassung der Dienstleistungsqualität andererseits sein. Aus der Einstellungsforschung ist seit längerem bekannt, dass Unterschiede im Auflösungslevel von Konstrukten eher zu einer Unterschätzung von Zusammenhängen führen. Entsprechend sollte in zukünftiger

Forschung das Messniveau der Einstellungs- und Verhaltensmaße an das Messniveau der Dienstleistungsqualität angepasst werden.

6.2 Grenzen der Untersuchung

Eine Einschränkung der Untersuchung stellt der relativ geringe Datenrücklauf dar (zwischen 7% für die Studierenden und 42% für die Verwaltungsmitarbeiter), der jedoch nicht deutlich unter den üblicherweise bei freiwilligen Online-Befragungen erzielten Quoten liegt. So ermitteln Shih und Fan (2008) in einem metaanalytischen Vergleich der Rückläufe in 37 webbasierten Studien eine durchschnittliche Beteiligung von 34%. Die Teilnehmer wurden in der vorliegenden Befragung zudem zu zwei weiteren Zeitpunkten per E-Mail an die Befragung erinnert. Vom Einsatz von Belohnungen zur Steigerung der Teilnahmemotivation wurde aufgrund der einschlägigen Erfahrungen mit bzw. Empfehlungen für Mitarbeiterbefragungen abgesehen (vgl. Borg, 2000). Hinzuzufügen ist schließlich, dass ein gewisser Anteil der eingeladenen Personen nur wenig oder kaum Kontakt mit der Verwaltung hatte und daher für die recht differenzierte Befragung möglicherweise nicht geeignet war.

Eine weitere Einschränkung ist möglicherweise der Fokus auf Kundenangelegenheiten und damit auf komplexere Arbeitsabläufe statt auf das konkrete Verhalten einzelner Verwaltungsmitarbeiter. Letzteres ist allerdings aus Gründen des Daten- und Personenschutzes nur schwer im Feld zu realisieren. Bislang finden sich daher nur wenige Studien, in denen die Zusammenhänge zwischen Dienstleister- und Kundenmaßen auf Individualniveau analysiert werden (wie z. B. bei Dormann & Kaiser, 2002; Snipes et al., 2005). Häufig wird, wie auch in der vorliegenden Untersuchung, eine Aggregation der Daten auf der Ebene der Organisationseinheiten vorgenommen. Gleichzeitig hat der hier gewählte Fokus auf die Angelegenheiten der Kunden statt auf einzelne Verwaltungsmitarbeiter aber auch Vorteile, so entspricht er möglicherweise noch besser den praktischen Anforderungen einer Organisationsentwicklung. Gerade in öffentlichen Verwaltungen sind Dienstleistungen oft nicht an Einzelpersonen gebunden, sondern werden von mehreren Personen umgesetzt.

Darüber hinaus wird die Dienstleistungsqualität nicht nur durch das konkrete Verhalten des einzelnen Verwaltungsmitarbeiters beeinflusst, sondern auch durch die – oft sehr stark vorstrukturierten – bürokratischen Abläufe und Vorgaben. Ein Fokus auf Kundenangelegenhei-

ten statt auf Einzelpersonen könnte somit besonders gut Veränderungsbedarfe auch auf struktureller Ebene aufzeigen.

Durch das querschnittliche Untersuchungsdesign sind eindeutige kausale Aussagen nicht möglich. Aussagen über die Richtung der gefundenen Zusammenhänge müssten im Rahmen einer längsschnittlichen Untersuchung (z. B. mittels Zeitreihenanalysen) getroffen werden. Eine solche Analyse steht mit der geplanten Wiederholung der Befragung in Aussicht.

Eine letzte Einschränkung der aktuellen Studie ist die alleinige Berücksichtigung von Verwaltungstätigkeiten in einer Universität. Hinsichtlich der Generalisierbarkeit der Ergebnisse ist es sicherlich wünschenswert und erforderlich, vergleichbare Studien auch in anderen Verwaltungsorganisationen durchzuführen. Auf diese Weise könnten noch mehr Anhaltspunkte dafür gewonnen werden, inwieweit bisherige Befunde aus der Privatwirtschaft auf öffentliche Organisationen übertragen werden können, aber auch dafür, inwieweit Befunde mit externen Kunden für interne Kunden zutreffend sind.

Eine Stärke der vorliegenden Untersuchung ist schließlich das dyadische Erhebungsdesign. So wurde sowohl auf Einschätzungen der Verwaltungsmitarbeiter als auch auf Einschätzungen ihrer hausinternen Kunden zurückgegriffen, womit insbesondere methodischen Problemen (wie etwa Wahrnehmungs- und Urteilsverzerrungen der Befragten oder Common-Method-Bias; Podsakoff, MacKenzie, Lee & Podsakoff, 2003) vorgebeugt werden konnte.

6.3 Praktische Implikationen

Das übergeordnete Ziel des Organisationsentwicklungsprojekts, in dessen Rahmen die vorliegende Untersuchung durchgeführt wurde, bestand in der Optimierung der Dienstleistungsqualität der Verwaltung. Auf der Basis der Untersuchungsergebnisse wurden Handlungsempfehlungen entwickelt (1) für die Gestaltung der Arbeitsbedingungen in der Verwaltung, (2) für die Steuerung der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität sowie (3) für die nachhaltige Sicherung der Dienstleistungsqualität. Die abgeleiteten Implikationen werden im Folgenden näher dargestellt.

Implikationen für die Gestaltung der Arbeitsbedingungen in der Hochschulverwaltung

Die Ergebnisse lieferten Anhaltspunkte für eine zufriedenheits- und motivationsförderliche Arbeits- und Aufgabengestaltung in der Verwaltung. Die Zufriedenheit und die Motivation der

Dienstleister wiederum wiesen tendenziell positive Zusammenhänge mit der durch die Kunden wahrgenommenen Dienstleistungsqualität auf. Dienstleister, die Aufgaben vollständig ausführen konnten, berichteten eine höhere Arbeitszufriedenheit und -motivation. Verwaltungen sind jedoch von alters her durch eine starke Arbeitsteilung gekennzeichnet. Arbeitsprozesse sind in hohem Maße standardisiert und rationalisiert (Holling & Kanning, 2004). Mitarbeitern werden daher häufig keine ganzheitlichen Aufgaben übertragen. Vielmehr wird ihnen ein Teil eines formal geregelten Dienstweges zugewiesen, so z. B. die Bearbeitung von Dienstreiseanträgen oder die Anordnung von Zahlungen. Es sollte deshalb verstärkt darauf geachtet werden, dass Mitarbeiter vollständige Aufgaben bearbeiten, die zu einem erkennbaren Arbeitsergebnis führen.

Eine horizontale Erweiterung der Aufgaben (Job Enlargement) und insbesondere eine vertikale Erweiterung (Job Enrichment) sind häufig mit einer Ausweitung des Handlungsspielraumes verbunden. Für das Aufgabenmerkmal *Autonomie* zeigte sich in der vorliegenden Untersuchung ein positiver Trend in Bezug auf die Dienstleisterzufriedenheit. Eine Erweiterung von Aufgaben und Handlungsspielraum sollte Monotonie und Ermüdung entgegenwirken und das Selbstwertgefühl und die Eigenverantwortung der Mitarbeiter stärken. Sie könnte außerdem dazu beitragen, dass Mitarbeiter vermehrt Rückmeldung über ihren Arbeitsfortschritt aus der Tätigkeit selbst erhalten und ihre Arbeit als bedeutsamer erleben (Ulich, 2005). Die wahrgenommene *Rückmeldung durch die Arbeit* und die *Bedeutsamkeit der Arbeit für Andere* hatten in der vorliegenden Untersuchung einen positiven Einfluss auf die Motivation der Dienstleister.

Entscheidungsbefugnisse und damit auch Handlungsspielräume sind in Verwaltungen allerdings häufig formal-rechtlich begrenzt. Ist eine Erweiterung der Aufgaben nicht ohne Weiteres umzusetzen, könnte es motivationsförderlich sein, wenn Vorgesetzte den Beitrag des einzelnen Mitarbeiters erkennbar machen (Vroom, 1964), indem sie sich z. B. um eine klare Aufgabenverteilung bemühen und aufzeigen, welcher Stellenwert seinen Aufgaben im Dienstweg zukommt und zu welchem Endergebnis dieser letztlich führt. Hinzuzufügen ist schließlich, dass eine hohe Standardisierung der Arbeitsabläufe und geringe Handlungsspielräume für Mitarbeiter auch entlastend sein können. Aufgabengeschlossenheit und Autonomie werden daher womöglich nicht von allen Mitarbeitern gleichermaßen als angenehm erlebt (Holling & Kanning, 2004). Mitarbeiter in Verwaltungen, die bislang wenig Eigenverantwortung hatten, müssen u. U. schrittweise an eine höhere Eigenverantwortung herangeführt werden. Mögli-

cherweise aber haben sie sich sogar aufgrund der insgesamt eher geringen Eigenverantwortung für ihren Beruf entschieden.

Die Zufriedenheit der Dienstleister war außerdem umso höher, je mehr *Rückmeldung* sie *durch Andere* erhielten, so z. B. durch Kollegen oder Vorgesetzte. Aufgrund der starken Zergliederung und Standardisierung von Arbeitsabläufen könnten Mitarbeiter öffentlicher Verwaltungen bei der Erledigung ihrer Aufgaben in geringerem Maße auf die Kooperation mit Kollegen oder Vorgesetzten angewiesen sein. Entsprechend böten sich nur wenige Gelegenheiten zu sozialer Interaktion und gegenseitiger Rückmeldung über den Arbeitsfortschritt. Ein verstärkter Austausch der Mitarbeiter untereinander könnte durch die bereits erwähnte Ausweitung von Aufgaben und Handlungsspielräumen erreicht werden. So dürften komplexere Aufgaben bzw. größere Entscheidungsbefugnisse mehr Kooperation und gegenseitige Rückmeldung erfordern. In einem weiteren Schritt könnte es notwendig sein, im Rahmen von Teamentwicklungsmaßnahmen Feedback-Regeln festzuhalten, um sicherzustellen, dass das Feedback der Mitarbeiter konstruktiv ist und sich keine Verschlechterung des Team- bzw. Organisationsklimas einstellt. Lassen sich Kooperationserfordernisse nur bedingt erzeugen, könnten regelmäßig Mitarbeitergespräche stattfinden, in denen Vorgesetzte Mitarbeitern Rückmeldung geben. Alternativ könnten sich die Mitarbeiter in Qualitätszirkeln über Arbeitsfortschritte und -probleme austauschen.

Implikationen für die Steuerung der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität

Die mit dem neuen Instrument gewonnenen Qualitätsdaten ermöglichen es, ein differenziertes Leistungsprofil der Verwaltung, der Abteilungen sowie der einzelnen Referate bzw. Stabsstellen zu erstellen und Stärken und Schwächen in der Leistungserstellung zu identifizieren. Auf dieser Basis können gezielte und gleichermaßen fundierte Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen entwickelt werden. Es hat sich dabei bewährt, die Evaluationsergebnisse zunächst mit den Mitarbeitern der einzelnen Verwaltungseinheiten zu analysieren und erst hiernach einer breiteren Öffentlichkeit zugänglich zu machen, so z. B. der Hochschulleitung oder allen Beschäftigten und Studierenden der Hochschule. Dieses Vorgehen dürfte zum einen zur wahrgenommenen Fairness beigetragen haben, da die evaluierten Mitarbeiter vorab die Möglichkeit hatten, zu ihren Beurteilungen Stellung zu nehmen. Insbesondere aber trug der Austausch zwischen Projektleitung und Mitarbeitern zur besseren Einordnung der Ergebnisse und zur Vorbeugung von Missverständnissen bei. So konnten die Ergebnisse den

Mitarbeitern erklärt und etwaige Unklarheiten beseitigt werden. Als Experten ihrer eigenen Arbeitssituation lieferten umgekehrt auch die Mitarbeiter wertvolle Hinweise zur Interpretation und Einordnung der Ergebnisse.

Ist beispielsweise die Zuverlässigkeit der Bearbeitung aus Kundensicht wenig erfüllt, etwa infolge hoher Fehlerraten oder nicht eingehaltener mündlicher Zusagen, oder kommt es zu langen Bearbeitungszeiten, könnten Zielvereinbarungen innerhalb der Einheiten getroffen werden. Halten die Kunden schriftliche Informationen und Bescheide für unverständlich, sollten Formulare überarbeitet oder, wenn dies aufgrund formal-rechtlicher Vorgaben nicht möglich ist, Ausfüllhinweise erstellt werden. Stellt die Verständlichkeit mündlich gegebener Informationen und Auskünfte einen Schwachpunkt dar, könnte ein Kommunikationstraining Erfolge zeigen. Sehen die Kunden bei der Transparenz Bedarf, kann es notwendig sein, die Internetseiten übersichtlicher zu gestalten oder einfacher aufzubauen. Im Falle einer weniger gut beurteilten Erreichbarkeit könnte eine Ausweitung oder Umverteilung der Öffnungszeiten diskutiert werden. Die Erreichbarkeit könnte außerdem durch die Nutzung neuer Medien verbessert werden. Zu beachten ist dabei allerdings, dass Kunden öffentlicher Verwaltungen häufig wünschen, neben elektronischen auch weiterhin persönliche Zugangswege zu haben (Seidel, Ovey, Birk & Scharpf, 2009). Generell ziehen Kunden darüber hinaus eine individuell gestaltete einer weitgehend standardisierten Bearbeitung vor (Zeithaml & Bitner, 2000).

Aus Befunden, die sich im Gesamtprofil der Verwaltung abzeichnen, können einheitsübergreifende Handlungsempfehlungen abgeleitet werden. So könnte beispielsweise ein Kommunikationstraining angeboten werden, um an Schwächen in der Interaktionsqualität zu arbeiten (Qualitätsmerkmale Freundlichkeit, Flexibilität, Aufgeschlossenheit, etc.). Liegen die Schwächen dagegen auf der Ergebnisseite (Qualitätsmerkmale Zuverlässigkeit, Schnelligkeit und Vollständigkeit, etc.) könnte die Zusammenarbeit zwischen Verwaltungseinheiten optimiert werden, so z. B. durch Zielvereinbarungsgespräche oder Workshops. Dabei sollten insbesondere Einheiten berücksichtigt werden, die verwaltungsintern Dienstleister-Kunden-Beziehungen unterhalten, d. h. einander bei der Bearbeitung von Anfragen und Aufträgen zuarbeiten.

Empfehlungen für die nachhaltige Sicherung der Dienstleistungsqualität

Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung konnte gezeigt werden, dass die Dienstleistungsqualität der Verwaltung positive Auswirkungen auf die Einstellungen und das Verhalten der

internen Kunden hat. So ergaben sich signifikante Zusammenhänge mit dem affektiven Commitment der Beschäftigten und Studierenden gegenüber der Universität sowie mit ihrem freiwilligen Engagement für die Universität. Die Verwaltung ist damit nicht nur ein Schwungrad, das einen reibungslosen Forschungs- und Lehrbetrieb gewährleistet. Die Qualität der Verwaltungsdienstleistungen stellt für Hochschulen einen nicht unwichtigen Erfolgs- und Imagefaktor im zunehmenden Wettbewerb mit anderen Hochschulen dar.

Mit der Online-Befragung der Verwaltungsmitarbeiter und ihrer Kunden wurde der Grundstein für eine systematische und nachhaltige Sicherung der Qualität der administrativen Dienstleistungen gelegt. Eine langfristige Qualitätssicherung ist jedoch nur im Rahmen eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses möglich. Insbesondere für die Akzeptanz des Projekts ist es wichtig, Konsequenzen aus den Befragungsergebnissen zu ziehen und gemeinsam mit den Mitarbeitern sowie im Rahmen von Personalentwicklungsmaßnahmen Optimierungsansätze zu erarbeiten und umzusetzen. Die Befragung sollte außerdem in regelmäßigen Abständen wiederholt werden (z. B. alle 2 Jahre), um zu erfassen, ob zwischenzeitlich ergriffene Maßnahmen zu Veränderungen geführt haben. Die Zeiträume zwischen den Befragungen könnten für die Rückmeldung der Ergebnisse sowie für die gemeinsame Erarbeitung und Umsetzung weiterer Optimierungsansätze genutzt werden. Neben internen könnten dabei zukünftig auch externe Kunden der Verwaltung wie etwa Vertreter privatwirtschaftlicher Unternehmen oder anderer Behörden in die Evaluation einbezogen werden. Nicht zuletzt aber stützte sich die Evaluation der Hochschulverwaltung auf längsschnittliche Daten und würde längerfristige Entwicklungen und Veränderungen erkennbar und nutzbar machen.

6.4 Schlussbemerkung

Mit der vorliegenden Untersuchung ist es gelungen, eine integrative Betrachtung sowohl der Perspektive der Dienstleister als auch der Kunden einer Hochschulverwaltung vorzunehmen. Dies stellt eine Bereicherung der bestehenden Forschung dar. So werden Zusammenhänge zwischen Dienstleister- und Kundendaten zum einen oft isoliert betrachtet oder es wird entweder die Dienstleister- oder die Kundenperspektive fokussiert. Zum anderen werden empirische Untersuchungen bislang vorwiegend in privatwirtschaftlichen Organisationen durchgeführt. In der vorliegenden Untersuchung ergaben sich auf Dienstleisterseite deutliche Zusammenhänge zwischen wahrgenommenen Arbeitscharakteristika und der Zufriedenheit und der Motivation. Zwischen Dienstleister- und Kundenmaßen zeigten sich tendenziell positive Beziehungen. Auf

Kundenseite lieferten die Ergebnisse Aufschluss über die Auswirkungen der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität auf die Einstellungen und das Verhalten der Kunden. Es ergab sich ein positiver Einfluss der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität auf das Commitment und das freiwillige Arbeitsengagement.

Die vorliegende Arbeit leistet überdies einen maßgeblichen Beitrag zur Unterstützung öffentlicher Verwaltungen auf ihrem Weg zum Dienstleister. Aus den Erkenntnissen der Arbeit konnten Implikationen für das Verwaltungs- und Hochschulmanagement und insbesondere für die Steuerung der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität abgeleitet werden. Das zur Erfassung der wahrgenommenen Qualität entwickelte, auf die Dienstleistungen der Hochschulverwaltung zugeschnittene Instrument könnte zudem nicht nur in Hochschulverwaltungen, sondern auch in anderen öffentlichen Verwaltungen als Diagnoseinstrument zum Einsatz kommen.

Der aktuell zunehmende Wettbewerb der Hochschulen untereinander, etwa um begabte Studierende oder innovative Forscherpersönlichkeiten, verleiht den Befunden und ihren Implikationen zusätzliche Bedeutung. Eine Ausweitung und Systematisierung der Qualitätssicherung, aber auch die Bindung und das freiwillige Arbeitsengagement von Mitarbeitern werden für Hochschulen und andere öffentliche Organisationen immer wichtiger.

Literatur

- Abdullah, F. (2006). The development of HedPERF: A new measuring instrument of service quality for the higher education sector. *International Journal of Consumer Studies*, 36, 569-581.
- Adams, J. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299.
- Adler, P. S. & Kwon, W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27, 17-40.
- Aish, A. M. & Jöreskog, K. G. (1990). A panel model for political efficacy and responsiveness: An application of LISREL 7 with weighted least squares. *Quality and Quantity*, 19, 716-723.
- Albeda, J. & van Bijert, M. (2001). Oude klanten verwachten inspanningen, nieuwe klanten verwachten resultaten. In H. van Duivenboden & M. Lips (Hrsg.), *Klantgericht werken in de publieke sector. Inrichting van de elektronische overheid* (S. 119-134). Utrecht: Uitgeverij Lemma.
- Alén González, M. E. & Fraiz Brea, J. A. (2005). An Investigation of the relationship among service quality, customer satisfaction and behavioural intentions in Spanish health spas. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 13, 67-90.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Anderson, E. A. & Sullivan, M. W. (1993). The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms. *Marketing Science*, 12, 125-143.
- Arbuckle, J. L. (1996). Full information estimation in the presence of incomplete data. In G. A. Marcoulides & R. E. Schumacker (Hrsg.), *Advanced structural equation modeling: Issues and techniques* (S. 243-277). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W. & Weiber, R. (2003). *Multivariate Analysemethoden* (10. Auflage). Berlin: Springer.
- Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.

- Bayerisches Hochschulgesetz (BayHSchG) vom 01.06.2006: Zugriff am 28.07.2010
http://www.verwaltung.bayern.de/Titelsuche-.116/index.htm?purl=http%3A//by.juris.de/by/HSchulG_BY_2006_rahmen.htm
- Beatson, A., Lings, I. & Gudergan, S. (2008). Employee behavior and relationship quality: Impact on customers. *The Service Industries Journal*, 28, 211-223.
- Beauducel, A. & Wittmann, W. W. (2005). Simulation study on fit indexes in CFA based on data with slightly distorted simple structure. *Structural Equation Modeling*, 12, 41-75.
- Belsley, D. A., Kuh, E. & Welsh, R. E. (1980). *Regression Diagnostics: Identifying Influential Data and Sources of Collinearity*. New York: Wiley.
- Berekoven, L. (1983). *Der Dienstleistungsmarkt in der Bundesrepublik Deutschland*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Beutin, N. (2008). Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit im Überblick. In C. Homburg (Hrsg.), *Kundenzufriedenheit: Konzepte - Methoden - Erfahrungen* (7. Auflage, S. 121-172). Wiesbaden: Gabler.
- Bishop, J. W., Scott, K. D. & Burroughs, S. M. (2000). Support, commitment, and employee outcomes in a team environment. *Journal of Management*, 26, 1113-1132.
- Bitner, M. J. & Hubbert, A. R. (1994). Encounter satisfaction versus overall satisfaction versus quality. In R. T. Rust & R. L. Oliver (Hrsg.), *Service Quality: New directions in theory and practice*. London: Sage.
- Black, S., Briggs, S. & Keogh, W. (2001). Service quality performance measurement in public/private sectors. *Managerial Auditing Journal*, 16, 400-405.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Bolton, R. N. & Drew, J. H. (1991). A multistage model of customers' assessment of service quality and value. *Journal of Consumer Research*, 17, 375-384.
- Borg, I. (2000). *Führungsinstrument Mitarbeiterbefragung - Theorien, Tools und Praxiserfahrungen*. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Bortz, J. (1999). *Statistik für Sozialwissenschaftler* (5. Auflage). Berlin: Springer.
- Boyne, G. A. (2002). Concepts and indicators of local authority performance: An evaluation of the statutory frameworks in England and Wales. *Public Money & Management*, 22, 17-24.
- Brady, M. K., Cronin, J. J. & Brand, R. R. (2002). Performance-only measures of service quality: From expectations to behavioural intentions. *Journal of Business Research*, 55, 17-31.

- Brandstätter, V. & Frey, D. (2004). Motivation zu Arbeit und Leistung. In H. Schuler (Hrsg.), *Organisationspsychologie – Grundlagen und Personalpsychologie* (S. 295-341). Göttingen: Hogrefe.
- Brown, G., Widing, R. & Coulter, R. (1991). Customer evaluation of retail salespeople utilizing the SOCO Scale: A replication, extension, and application. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 19, 347-351.
- Bruhn, M. (2000). Qualitätssicherung im Dienstleistungsmarketing - Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Probleme. In M. Bruhn (Hrsg.), *Dienstleistungsqualität: Konzepte - Methoden - Erfahrungen* (3. Auflage, S. 22-48). Wiesbaden: Gabler.
- Budäus, D. (1998). Von der bürokratischen Steuerung zum New Public Management - Eine Einführung. In D. Budäus, P. Conrad & G. Schreyögg (Hrsg.), *New Public Management* (S. 1-10). Berlin: de Gruyter.
- Bühner, M. (2006). *Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion* (2. Auflage). München: Pearson.
- Bycio, P., Hackett, D. H. & Allen, J. S. (1995). Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80, 468-478.
- Byrne, B. M. (2001). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Camilleri, E. (2007). Antecedents affecting public service motivation. *Personnel Review*, 36, 356-377.
- Cardona, P., Lawrence, P. S. & Bentler, P. M (2004). The influence of social and work exchange relationships on organizational citizenship behavior. *Group and Organization Management*, 29, 219-247.
- Carlson, M. S. & Schwarz, R. (1995). What do citizens really want? *Popular Government*, Spring, 26-33.
- Carman, J. M. (1990). Consumer perceptions of service quality: An assessment of the SERVQUAL dimensions. *Journal of Retailing*, 66, 35-55.
- Chen, J. V. & Aritejo, B. A. (2008). Service quality and customer satisfaction measurement of mobile value-added services: A conceptual review. *International Journal of Mobile Communications*, 6, 165-176.

- Cheung, G. W. (2009). Introducing the latent congruence model for improving the assessment of similarity, agreement, and fit in organizational research. *Organizational Research Methods, 12*, 6-33.
- Churchill, G. A. Jr. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research, 16*, 64-73.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Hillsdale, NJ: Earlbaum.
- Cronin, J. J. & Taylor, S. A. (1992). Measuring service quality: A reexamination and extension. *Journal of Marketing, 56*, 55-68.
- Cronin, J. J. & Taylor, S. A. (1994). SERVPERF versus SERVQUAL: Reconciling performance-based and perceptions-minus-expectations measurement of service quality. *Journal of Marketing, 58*, 125-131.
- Dabholkar, P. A., Thorpe, D. I. & Rentz, J. O. (1996). Measurement of service quality for retail stores: Scale development and validation. *Journal of the Academy of Marketing Science, 9*, 64-73.
- Dagger, T. S. & Sweeney, J. C. (2007). Service quality attribute weights. How do novice and longer-term customers construct service quality perceptions? *Journal of Service Research, 10*, 22-42.
- Danielli, G., Backhaus, N. & Laube, P. (2002). *Wirtschaftsgeographie und globalisierter Lebensraum*. Zürich: Compendio.
- Darden, W. R. & Babin, B. J. (1994). Exploring the concept of affective quality: Expanding the concept of retail personality. *Journal of Business Research, 29*, 101-109.
- Davey, A. & Savla, J. (2009). Estimating statistical power with incomplete data. *Organizational Research Methods, 12*, 320-346.
- Dean, A. M. (2007). The Impact of the customer orientation of call center employees on customers' affective commitment and loyalty. *Journal of Service Research, 10*, 161-173.
- Diaconis, P. & Efron, B. (1983). Computer-intensive methods in statistics. *Scientific American, 248*, 116-130.
- Doherty, R. W. (1997). The emotional contagion scale: A measure of individual differences. *Journal of Nonverbal Behavior, 21*, 131-154.
- Dormann, C. & Kaiser, D. M. (2002). Job conditions and customer satisfaction. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 11*, 257-283.

- Dormann, C., Spethmann, K., Weser, D. & Zapf, D. (2003). Organisationale und persönliche Dienstleistungsorientierung und das Konzept des kundenorientierten Handlungsspielraums. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 47, 194-207.
- Dormann, C. & Zapf, D. (2007). Kundenorientierung und Kundenzufriedenheit. In L. v. Rosentiel & D. Frey (Hrsg.), *Marktpsychologie* (S. 751-835). Göttingen: Hogrefe.
- Edwards, J. R. (1994). The study of congruence in organizational behavior research: Critique and a proposed alternative. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 58, 51-100.
- Edwards, J. R. (2001). Ten difference score myths. *Organizational Research Methods*, 4, 265-287.
- Edwards, J. R. & Parry, M. E. (1993). On the use of polynomial regression equations as an alternative to difference scores in organizational research. *Academy of Management Journal*, 36, 1577-1613.
- Efron, B. & Tibshirani, R. J. (1986). Bootstrap methods for standard errors, confidence intervals, and other measures of statistical accuracy. *Statistical Science*, 1, 54-77.
- Egold, N. W., van Dick, R. & Zapf, D. (2009). Personale und organisationale Prädiktoren von Kundenorientierung und Kundenzufriedenheit: Eine Untersuchung im therapeutischen Dienstleistungsbereich. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 8, 180-190.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D. & Rhoades, L. A. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 42-51.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Elmadag, A. B. (2007). *Managing frontline service employee motivation: Influences on work-related outcomes and customer experiences*. *Dissertation Abstracts International Section*, 67 (10-A), 3901.
- Farrell, A., Souchon, A. & Durden, G. (2001). Service encounter conceptualisation: Employees' service behaviours and customers service quality perceptions. *Journal of Marketing Management*, 17, 577-593.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Fields, D. L. (2002). *Taking the measure of work: A guide to validated scales for organizational research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Fischer, L. (1991). *Arbeitszufriedenheit*. Stuttgart: Verlag für Angewandte Psychologie.

- Fisseni, H.-J. (1997). *Lehrbuch der psychologischen Diagnostik* (2. Auflage). Göttingen: Hogrefe.
- Foster, J. J. (2000). Motivation in the workplace. In Chmiel, N. (Hrsg.), *Introduction to work and organizational psychology: A European perspective* (S. 302-326). Malden, MA: Blackwell.
- Franke, F. & Felfe, J. (2008). Commitment und Identifikation in Organisationen. Ein empirischer Vergleich beider Konzepte. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 52, 135-146.
- Fried, Y. & Ferris, G. R. (1987). The validity of the Job Characteristics Model: A review and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 40, 287-322.
- Gaster, L. & Squires, A. (2003). *Providing quality in the public sector - A practical approach to improving public services*. Maidenhead: Open University Press.
- Gehring, F. (2006). *Universitary Citizenship Behavior - Entwicklung und Validierung eines Fragebogens zu umfeldbezogener Leistung an Hochschulen*. Unveröffentlichte Diplomarbeit. Aachen: RWTH Aachen.
- Gehring, F. & Hertel, G. (2009). Dienstleistungsqualität in öffentlichen Verwaltungen. *Zeitschrift Führung und Organisation*, 78(6), 268-275.
- Gehring, F. & Hertel, G. (in Druck). Dienstleistungsqualität in der Universitätsverwaltung: Antezedenzen und Konsequenzen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*.
- Georgi, D. (2001). Einfluss der normativen Erwartungen auf die Transaktionsqualität - Bedeutung der Beziehungsqualität. In M. Bruhn & B. Stauss (Hrsg.), *Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2001 - Interaktionen im Dienstleistungsbereich* (S. 93-113). Wiesbaden: Gabler.
- Gisler, M. & Spahni, D. (2000). *eGovernment: Eine Standortbestimmung*. Bern: Haupt.
- Gmür, M. & Schwerdt, B. (2005). Der Beitrag des Personalmanagements zum Unternehmenserfolg. Eine Metaanalyse nach 20 Jahren Erfolgsfaktorenforschung. *Zeitschrift für Personalforschung*, 19, 221-251.
- Göthlich, S. (2007). Zum Umgang mit fehlenden Daten in großzahligen empirischen Erhebungen. In S. Albers, D. Klapper, U. Konradt, A. Walter & J. Wolf (Hrsg.), *Methodik der empirischen Forschung* (2. Auflage, S. 119-134). Wiesbaden: Gabler.
- Gotlieb, J. B., Grewal, D. & Brown, S. W. (1994). Consumer satisfaction and perceived quality: Complementary or divergent constructs? *Journal of Applied Psychology*, 79, 875-885.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12, 9-22.

- Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. In R. Cropanzano (Hrsg.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management* (S. 79-103). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Gremler, D. D. (2004). The critical incident technique in service research. *Journal of Service Research, 7*, 65-89.
- Grönroos, C. (1980). Designing a long range marketing strategy for services. *Long Range Planning, 13*, 36-42.
- Grönroos, C. (1984). A service quality model and its market implications. *European Journal of Marketing, 18*, 36-44.
- Groß-Engelmann, M. (1999). *Kundenzufriedenheit als psychologisches Konstrukt*. Lohmar: Eul.
- Grund, M. A. (1998). *Interaktionsbeziehungen im Dienstleistungsmarketing*. Unveröffentlichte Dissertationsschrift. Basel: Universität Basel.
- Guay, F., Vallerand, R. J. & Blanchard, C. (2000). On the assessment of situational intrinsic and extrinsic motivation: The situational motivation scale (SIMS). *Motivation and Emotion, 24*, 175-213.
- Guiry, M. (1992). Consumer and employee roles in service encounters. *Advances in Consumer Research, 19*, 666-672.
- Hackman, J. R. & Lawler, E. E. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology, 55*, 259-286.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1975a). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance, 16*, 250-279.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1975b). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology, 60*, 159-170.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. London: Addison-Wesley.
- Hair, J., Black, B. & Babin, B. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7. Auflage). Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Hars, A. & Ou, S. S. (2002). Working for free? Motivations for participating in open-source projects. *International Journal of Electronic Commerce, 6*, 25-39.
- 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.

- Hatfield, E., Cacioppo, J. T. & Rapson, R. L. (1994). *Emotional contagion*. New York, NY: Cambridge University Press.
- Hays, J. M. & Hill, A. V. (2001). A preliminary investigation of the relationship between employee motivation/vision, service learning, and perceived service quality. *Journal of Operations Management*, 19, 335-349.
- Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Hennig-Thurau, T., Groth, M., Paul, M. & Gremler, D. (2006). Are all smiles created equal? How emotional contagion and emotional labor affect service relationships. *Journal of Marketing*, 70, 58-73.
- Hentschel, B. (1990). Die Messung wahrgenommener Dienstleistungsqualität mit SERVQUAL – Eine kritische Auseinandersetzung. *Marketing Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 4, 230-240.
- Hentschel, B. (2000). Die multiattributive Messung von Dienstleistungsqualität. In M. Bruhn (Hrsg.), *Dienstleistungsqualität* (S. 289-320). Wiesbaden: Gabler.
- Hentschel, B. (2002). *Dienstleistungsqualität aus Kundensicht. Vom merkmals- zum ereignisorientierten Ansatz*. Wiesbaden: DUV.
- Hentschel, C. (2006). *Globale und erfahrungsbasierte Maße der Arbeitszufriedenheit - Einflussfaktoren und Konsequenzen*. Unveröffentlichte Diplomarbeit. Würzburg: Bayerische Julius-Maximilians-Universität Würzburg.
- Hertel, G. (2002). Management virtueller Teams auf der Basis sozialpsychologischer Theorien: das VIST-Modell. In E. H. Witte (Hrsg.), *Sozialpsychologie wirtschaftlicher Prozesse* (S. 174-204). Lengerich: Pabst.
- Hertel, G., Bretz, E. & Moser, K. (2000). Freiwilliges Arbeitsengagement: Begriffsklärung und Forschungsgegenstand. *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, 31, 121-140.
- Hertel, G., Konradt, U. & Orlikowski, B. (2004). Managing distance by interdependence: Goal setting, task interdependence, and team-based rewards in virtual teams. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13, 1-28.
- Hertel, G., Niedner, S. & Herrmann, S. (2003). Motivation of software developers in Open Source projects: An Internet-based survey of contributors to the Linux kernel. *Research Policy*, 32, 1159-1177.
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46, 53-62.

- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work* (2. Auflage). Oxford, England: Wiley.
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E. J. & Schlesinger, L. A. (2008). Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*, July-August, 118-129.
- Heskett, J. L., Sasser, W. E. J. & Schlesinger, A. (1997). *The service-profit chain - How leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction, and value*. New York: Free Press.
- Holling, H. & Kanning, U.-P. (2004). Theorien der Organisationspsychologie. In H. Schuler, *Organisationspsychologie* (4. Auflage, S. 59-87). Bern: Huber.
- Holtz, R. F. v. (1998). *Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenzufriedenheit*. München: FGM-Verlag.
- Homburg, C., Giering, A. & Hentschel, F. (1999). Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. *Die Betriebswirtschaft*, 59, 174-195.
- Homburg, C. & Stock, R. (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. (2008). Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit. In C. Homburg (Hrsg.), *Kundenzufriedenheit: Konzepte - Methoden - Erfahrungen* (7. Auflage, S. 17-52). Wiesbaden: Gabler.
- Horn, J. L. (1965). A rationale and test for the number of factors in factor analysis. *Psychometrika*, 30(2), 179-185.
- Hovland, C. I., Harvey, O. J. & Sherif, M. (1957). Assimilation and contrast effects in reactions to communication and attitude change. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 55, 244-252.
- HRK (2008). *Qualitätssicherung an Hochschulen*. Beiträge zur Hochschulpolitik 5/2008. Bonn: HRK.
- Hu, L.-T. & Bentler, P. M. (1998). Fit indices in covariance structure modeling: Sensitivity to underparameterized model misspecification. *Psychological Methods*, 3, 424-453.
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D. & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A Meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1332-1356.
- James, L. R., Demaree, R. G. & Wolf, G. (1984). Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology*, 69, 85-98.

- James, L. R., Demaree, R. G. & Wolf, G. (1993). r_{wg} : An assessment of within-group interrater agreement. *Journal of Applied Psychology*, 78, 306-309.
- Jehn, K. A. & Chatman, J. A. (2000). The influence of proportional and perceptual conflict composition on team performance. *International Journal of Conflict Management*, 11, 56-73.
- Jöreskog, K. (1993). Testing structural equations models. In K. A. Bollen & J. S. Long (Hrsg.), *Testing structural equation models* (S. 294-316). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Johnston, R. (1995). The determinants of service quality: Satisfiers and dissatisfiers. *International Journal of Service Industry Management*, 6, 53-71.
- Kanning U.-P. & Bergmann, N. (2006). Bedeutung sozialer Kompetenzen für die Kundenzufriedenheit: Zwei Studien. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 50, 148-154.
- Kappler, E. & Laske, S. (2001). Die Universität auf dem Weg zu einer lernenden Organisation? In H. Fischer (Hrsg.), *Unternehmensführung im Spannungsfeld zwischen Finanz- und Kulturtechnik – Handlungsspielräume und Gestaltungszwänge* (S. 89-117). Hamburg: Kovac.
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9, 131-146.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1966). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Keiningham, T. L., Aksoy, L., Cooil, B., Peterson, K. & Vavra, T. G. (2006). A longitudinal examination of the asymmetric impact of employee and customer satisfaction on retail sales. *Managing Service Quality*, 16, 442-459.
- Kelava, A. & Schermelleh-Engel, K. (2008). Latent-State-Trait-Theorie. In H. Moosbrugger & A. Kelava (Hrsg.), *Testtheorie und Fragebogenkonstruktion* (S. 343-360). Heidelberg: Springer.
- Kelly, J. (1992). Does job re-design theory explain job re-design outcome? *Human Relations*, 45, 753-774.
- Kersting, M. & Gehring, F. (2006). University Citizenship Behavior (UCB) - Die andere Seite des Studienerfolgs [Abstract]. In F. Lösel & D. Bender (Hrsg.), *45. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Psychologie* (S. 172). Lengerich: Pabst.
- Kil, M., Leffelsend, S. & Metz-Gockel, H. (2000). Zum Einsatz einer revidierten und erweiterten Fassung des Job Diagnostic Survey im Dienstleistungs- und Verwaltungssektor. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 44, 115-128.
- Klaus, P. G. (1984). Auf dem Weg zu einer Betriebswirtschaftslehre der Dienstleistungen: Der Interaktionsansatz. *Die Betriebswirtschaft*, 44, 467-475.

- Klausegger, C. & Scharnitzer, D. (2000). Der Bürger als Kunde: Spezifika öffentlicher Kundenbeziehungen am Beispiel einer Analyse der Kundenzufriedenheit bei Finanzämtern. *Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung GfK*, 3, 280-300.
- Koci, M. (2005). *Servicequalität und Kundenorientierung im öffentlichen Sektor. Eine Untersuchung personenbezogener Dienstleistungen*. Bern: Haupt.
- 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.
- Krause, A. & Dunckel, H. (2003). Arbeitsgestaltung und Kundenzufriedenheit. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 47, 182-193.
- Kubinger, K. D., Rasch, D. & Moder, K. (2009). Zur Legende der Voraussetzungen des t-Tests für unabhängige Stichproben. *Psychologische Rundschau*, 60, 26-27.
- Lawler, E. E. (1973). *Motivation in work organizations*. Monterey, CA: Brooks/Cole.
- Lee, J. & Beeler, C. (2007). The relationship among quality, satisfaction, and future intention for first-time and repeat visitors in a festival setting. *Event Management*, 10, 197-208.
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: The relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly*, 9, 370-390.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Kraimer, M. L. & Sparrowe, R. (2003). The dual commitments of contingent workers: An examination of contingents' commitment to the agency and the organization. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 609-625.
- Lloréns Montes, F. J., Del Mar Fuentes Fuentes, M. & Molina Fernández, L. M. (2003). Quality management in banking services: An approach to employee and customer perceptions. *Total Quality Management & Business Excellence*, 14, 305-323.
- Luthe, S. (2008). *Studienzufriedenheit, Persönlichkeit und University Citizenship Behavior*. Unveröffentlichter Praktikumsbericht. Würzburg: Bayerische Julius-Maximilians-Universität.
- Marsh, H. W. & Balla, J. R. (1994). Goodness-of-fit indices in confirmatory factor analysis: The effect of sample size and model complexity. *Quality and Quantity*, 28, 185-217.
- Mathieu, J. E. & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- McDonald, R. P. & Ho, M.-H. R. (2002). Principles and practice in reporting structural equation analyses. *Psychological Methods*, 7, 64-82.

- Meffert, H. & Bruhn, M. (2003). *Dienstleistungsmarketing. Grundlagen - Konzepte - Methoden* (4. Auflage). Wiesbaden.
- Meyer, A. (1983). *Dienstleistungsmarketing*. Augsburg: FGM-Verlag.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Miller, J. A. (1977). Studying satisfaction, modifying models, eliciting expectations, posing problems, and making meaningful measurements. In H. K. Hunt (Hrsg.), *Conceptualization and measurement of consumer satisfaction and dissatisfaction* (S. 72-91). Cambridge, MA: Marketing Science Institute.
- Moorman, R. H., Blakely, G. L. & Niehoff, B. P. (1998). Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior? *Academy of Management Journal*, 41, 351-357.
- Morgeson, F. P. & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91, 1321-1339.
- Moser, K. & Kraft, A. (2007). Qualität von Supportprozessen in Hochschulen: Kundenzufriedenheit als Leistungsindikator. In F. Stratmann, P. Altvater, C. Bartels & Y. Bauer (Hrsg.), *Benchmarking von Supportprozessen in Hochschulen*. Hannover: HIS.
- Neale, M. C. (2000). Individual fit, heterogeneity, and missing data in multigroup structural equation modeling. In T. D. Little, K. U. Schnabel & J. Baumert (Hrsg.), *Modeling longitudinal and multilevel data: Practical issues, applied approaches, and specific examples* (S. 249-281). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Nelson, P. (1970). Information and consumer behaviour. *Journal of Political Economy*, 78, 729-754.
- Nerdinger, F. W. (1994). *Zur Psychologie der Dienstleistung. Theoretische und empirische Studien zu einem wirtschaftspsychologischen Forschungsgebiet*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

- Nerdinger, F. W. (1998). Extra-Rollenverhalten in Organisationen: Stand der Forschung und der dimensionalen Struktur des Konstrukts. *Arbeit*, 7, 21-38.
- Nerdinger, F. W. (2003a). Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 47, 179-181.
- Nerdinger, F. W. (2003b). Neue Organisationsformen und der psychologische Kontrakt: Folgen für eigenverantwortliches Handeln. In S. Koch, J. Kaschube & R. Fisch (Hrsg.), *Eigenverantwortung für Organisationen* (S. 167-177). Göttingen: Hogrefe.
- Nerdinger, F. W. (2004). Organizational Citizenship Behavior und Extra-Rollenverhalten. In H. Schuler (Hrsg.), *Organisationspsychologie – Gruppe und Organisation* (S. 293-333). Göttingen: Hogrefe.
- Nerdinger, F. W. (2007). *Dienstleistung*. In L. v. Rosenstiel & D. Frey (Hrsg.), *Marktpsychologie* (S. 751-835). Göttingen: Hogrefe.
- Neuberger, O. & Allerbeck, M. (1978). *Messung und Analyse von Arbeitszufriedenheit: Erfahrungen mit dem "Arbeitsbeschreibungsbogen" (ABB)*. Stuttgart: Huber.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2. Auflage). New York: McGraw-Hill.
- O'Conner, B. P. (2000). SPSS and SAS programs for determining the number of components using parallel analysis and Velicer's MAP test. *Behavior Research Methods, Instruments & Computers*, 32, 396-402.
- Oechsler, W. A. (1998). Human Resource Management in der Universitätsverwaltung. Von der Administration zur Strategie- und Leistungsorientierung. In H.-U. Küpper & E. J. Sinz (Hrsg.), *Gestaltungskonzepte für Hochschulen. Effizienz, Effektivität, Evolution* (S. 173-199). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Oechsler, W. A. & Rigbers, A. (2003). Eigenverantwortliches Handeln in der Hochschulverwaltung. Zum Projekt Personalentwicklung an der Universität Mannheim. In S. Koch, J. Kaschube & R. Fisch (Hrsg.), *Eigenverantwortung für Organisationen* (S. 153-164). Göttingen: Hogrefe.
- Oliver, R. L. (1993). A conceptual model of service quality and service satisfaction: Compatible goals, different concepts. In T. A. Swartz, D. E. Bowen & S. W. Brown (Hrsg.), *Advances in Services Marketing and Management: Research and Practice* (Band 2, S. 65-85). Greenwich, CT: JAI Press.
- Oliver, R. L. (1997). *Satisfaction. A behavioral perspective on the consumer*. Boston, MA: McGraw-Hill.

- Oliver, R. L. & DeSarbo, W. S. (1988). Response determinants in satisfaction judgements. *Journal of Consumer Research*, 14, 495-507.
- Organ, D. W. (1977). A reappraisal and reinterpretation of the satisfaction-causes-performance hypothesis. *Academy of Management Review*, 2, 46-53.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M. & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior. Its nature, antecedents and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Osburn, H. G. (2000). Coefficient alpha and related internal consistency reliability coefficients. *Psychological Methods*, 5, 343-355.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49, 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64, 12-40.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. (1994). Alternative scales for measuring service quality: A comparative-assessment based on psychometric and diagnostic-criteria. *Journal of Retailing*, 70, 201-230.
- Parker, S. K., Wall, T. D. & Cordery, J. L. (2001). Future work design research and practice: Towards an elaborated model of work design. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 413-440.
- Parsons, E. & Broadbridge, A. (2006). Job motivation and satisfaction: Unpacking the key factors for charity shop managers. *Journal of retailing and consumer services* 13, 121-131.
- Patterson, P. & Johnson, L. W. (1993). Disconfirmation of expectations and the gap model of service quality: An integrated paradigm. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 6, 90-99.
- Payne, R. & Pugh, D. S. (1976). Organizational structure and climate. In M. D. Dunnette (Hrsg.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (S. 1125-1173). Chicago: Rand McNally.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y. & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879-903.
- Porter, L. & Lawler, E. (1968). *Managerial Attitudes and Performance*. Homewood, IL: Irwin.

- Preacher, K. J. & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments & Computers*, 36, 717-731.
- Pugh, S. D. (2001). Service with a smile: Emotional contagion in the service encounter. *Academy of Management Journal*, 44, 1018-1027.
- Rafaeli, A., Ziklik, L. & Doucet, L. (2008). The impact of call center employees' customer orientation behaviors on service quality. *Journal of Service Research*, 10, 239-255.
- Renn, R. W. & Vandenberg, R. J. (1995). The critical psychological states: An underrepresented component in job characteristics model research. *Journal of Management*, 21, 279-303.
- Rheinberg, F. (2006). Intrinsische Motivation und Flow-Erleben. In J. Heckhausen & H. Heckhausen (Hrsg.), *Motivation und Handeln* (3. Auflage, S. 331-354). Heidelberg: Springer.
- Rheinberg, F. (2008). *Motivation* (7. Auflage). Stuttgart: Kohlhammer.
- Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698-714.
- Rhoades, L., Eisenberger, R. & Armeli, S. (2001). Affective Commitment to the Organization: The contribution of organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 825-836.
- Robinson, S. (1999). Measuring service quality: Current thinking and future requirements. *Marketing Intelligence & Planning*, 17, 21-32.
- Rosenstiel, L. v., Molt, W. & Rüttinger, B. (2005). *Organisationspsychologie* (9. Auflage). Stuttgart: Kohlhammer.
- Rust, R. T. & Oliver, R. L. (1994). *Service Quality: New directions in theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Schlesinger, L. A. & Heskett, J. L. (1991). Leonard A. Schlesinger and James L. Heskett respond: "Customer satisfaction is rooted in employee satisfaction". *Harvard Business Review*, 69, 148-150.
- Schmidt, K.-H., Hollmann, S. & Sodenkamp, D. (1998). Psychometrische Eigenschaften und Validität einer deutschen Fassung des „Commitment“-Fragebogens von Allen und Meyer (1990). *Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie*, 19, 93-106.
- Schmidt, K.-H. & Kleinbeck, U. (1999). Der Job Diagnostic Survey (JDS - deutsche Fassung). In H. Dunckel (Hrsg.), *Handbuch psychologischer Arbeitsanalyseverfahren* (S. 205-231). Zürich: vdf.

- Schmidt, K.-H., Kleinbeck, U., Ottmann, W. & Seidel, B. (1985). An instrument for the diagnosis of work content: The Job Diagnostic Survey (JDS). *Psychologie und Praxis*, 29, 162-172.
- Schneider, B. & Bowen, D. E. (1985). Employee and customer perceptions of service in banks: Replication and extension. *Journal of Applied Psychology*, 70, 423-433.
- Scott, D. & Shieff, D. (1993). Service quality components and group criteria in local government. *International Journal of Service Industry Management*, 4, 42-53.
- Seidel, A., Ovey, J.-D., Birk, S. & Scharpf, A. (2009). Zukunftsreport Moderner Staat 2009. *Innovative Verwaltung*, 3/2009, 1-16.
- Sennett, R. (1998). The corrosion of character. New York: Norton.
- Shemwell, D. J., Yavas, U. & Bilgin, Z. (1998). Customer-service provider relationships. An empirical test of a model of service quality, satisfaction and relationship-oriented outcomes. *International Journal of Service Industry Management*, 9, 155-168.
- Shevlin, M., Miles, J. N., Davies, M. N. & Walker, S. (2000). Coefficient alpha: A useful indicator of reliability? *Personality and Individual Differences*, 28, 229-237.
- Shevlin, M., Miles, J. N. & Lewis, C. A. (2000). Reassessing the fit of the confirmatory factor analysis of the multidimensional Students' Life Satisfaction Scale: Comments on "Confirmatory factor analysis of the multidimensional Students' Life Satisfaction Scale". *Personality and Individual Differences*, 28, 181-185.
- Shih, T.-H. & Fan, X. (2008). Comparing response rates from Web and mail surveys: A meta-analysis. *Field Methods*, 20, 249-271.
- Shostak, L. (1985). Planning the service encounter. In J. A. Czepiel, M. R. Solomon & Surprenant, C. (Hrsg.), *The service encounter. Managing employee/customer interaction in service businesses*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Shrout, P. E. & Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and nonexperimental studies: New procedures and recommendations. *Psychological Methods*, 7, 422-445.
- Six, B. & Felfe, J. (2004). Einstellungen und Werthaltungen im organisationalen Kontext. In H. Schuler (Hrsg.), *Organisationspsychologie – Grundlagen und Personalpsychologie* (S. 597-672). Göttingen: Hogrefe.
- Smith, P. C., Kendall, L. M. & Hulin, C. L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes*. Oxford, England: Rand McNally.
- Smith, C. A., Organ, D. W. & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663.

- Snipes, R. L., Oswald, S. L., LaTour, M. & Armenakis, A. A. (2005). The effects of specific job satisfaction facets on customer perceptions of service quality: An employee-level analysis. *Journal of Business Research*, 58, 1330-1339.
- Sonnentag, S., Fay, D. & Frese, M. (2007). Handeln in Organisationen. In H. Schuler (Hrsg.), *Gruppe und Organisation* (S. 251-291). Göttingen: Hogrefe.
- Spector, P. E. (1986). Perceived control by employees: A meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work. *Human Relations*, 39, 1005-1016.
- Staufenbiel, T. & Hartz, C. (2000). Organizational Citizenship Behavior: Entwicklung und erste Validierung eines Messinstruments. *Diagnostica*, 46, 73-83.
- Stauss, B. (1999). Kundenzufriedenheit. *Marketing Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 1, 5-24.
- Steffenhagen, H. (2005). *Marketing. Eine Einführung* (4. Auflage). Stuttgart: Kohlhammer.
- Steyer, R., Schmitt, M. & Eid, M. (1999). Latent state-trait theory and research in personality and individual differences. *European Journal of Personality*, 13, 389-408.
- Stock-Homburg, R. (2009). *Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit* (4. Auflage). Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Stoker, J. I. & DeHaan, N. (1995). Service quality: A matter of motivation. *Gedrag en Organisatie*, 8, 106-115.
- Swan, J. E. & Bowers, M. R. (1998). Service quality and satisfaction. The process of people doing things together. *The Journal of Services Marketing*, 12, 59-72.
- Szymanski, D. M. & Henard, D. H. (2001). Customer satisfaction: A meta-analysis of the empirical evidence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29, 16-35.
- Taber, T. D. & Taylor, E. (1990). A review and evaluation of the psychometric properties of the Job Diagnostic Survey. *Personnel Psychology*, 43, 467-500.
- Tenenhaus, M., Vinzi, V. E., Chatelin, Y. M. & Lauro, C. (2005). PLS path modeling. *Computational Statistics & Data Analysis*, 48, 159-205.
- Tett, R. P. & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention and turnover. Path analysis based on metaanalytic findings. *Personnel Psychology*, 46, 259-293.
- Thibaut, J. W. & Kelley, H. H. (1959). *The social psychology of groups*. Oxford, England: Wiley.
- Tiegs, R. B., Tetrick, L. E. & Fried, Y. (1992). Growth need strength and context satisfactions as moderators of the relations of the job characteristics model. *Journal of Management*, 18, 575-593.

- Travis, D. J. (2006). Is doing good enough? A path analytic model of intrinsic job satisfaction among human service workers. *Journal of Workplace Behavioral Health, 22*, 13-32.
- Ulich, E. (2005). *Arbeitspsychologie* (6. Auflage). Zürich: vdf.
- Unnold, K. (2005). Zehn Jahre Gesundheitsförderung an der Universität Bielefeld. In HIS (Hrsg.), *Gesundheitsförderung in Hochschulen* (S. 42-45). Hannover: Hannover: HIS.
- Van Dick, R. (2001). Identification in organizational contexts: Linking theory and research from social and organizational psychology. *International Journal of Management Reviews, 3*, 265-283.
- Van Dick, R. (2004). *Commitment und Identifikation in Organisationen*. Göttingen: Hogrefe.
- Van Dick, R., Schnitger, C., Schwartzmann-Buchelt, C. & Wagner, U. (2001). Der Job Diagnostic Survey im Bildungsbereich: Eine Überprüfung der Gültigkeit des Job Characteristics Model bei Lehrerinnen und Lehrern, Hochschulangehörigen und Erzieherinnen mit berufsspezifischen Weiterentwicklungen des JDS. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 45*, 74-92.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Oxford, England: Wiley.
- Wangenheim, F. v., Evanschitzky, H. & Wunderlich, M. (2007). Does the employee-customer satisfaction link hold for all employee groups? *Journal of Business Research, 60*, 690-697.
- Weber, M. (1922). *Wirtschaft und Gesellschaft*. Tübingen: Mohr.
- Weiber, R. & Adler, J. (1995). Informationsökonomisch begründete Typologisierung von Kaufprozessen. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 47*, 43-65.
- West, S. G., Finch, J. F. & Curran, P. J. (1995). Structural equation models with nonnormal variables: Problems and remedies. In R. H. Hoyle (Hrsg.), *Structural equation modeling: Concepts, issues, and applications*. (S. 56-75). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Westphal, A. & Gmür, M. (2009). Organisationales Commitment und seine Einflussfaktoren: Eine qualitative Metaanalyse. *Journal für Betriebswirtschaft, 59*, 201-229.
- Wieland, R., Tint-Antusch, T. & Hölper, K. (2005). Lebensraum Hochschule - für alle gesund und erfolgreich gestalten. In HIS (Hrsg.), *Gesundheitsförderung in Hochschulen* (S. 35-41). Hannover: HIS.
- Williams, M. & Attaway, S. (1996). Exploring salespersons' customer orientation as a mediator of organizational culture's influence on buyer-seller relationships. *Journal of Personal Selling and Sales Management, 16*, 33-52.

- Williams, L. J. & Hazer, J. T. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation methods. *Journal of Applied Psychology*, 71, 219-231.
- Wirtz, M. & Caspar, F. (2002). *Beurteilerübereinstimmung und Beurteilerreliabilität. Methoden zur Bestimmung und Verbesserung der Zuverlässigkeit von Einschätzungen mittels Kategoriensystemen und Ratingskalen*. Göttingen: Hogrefe.
- Wothke, W. (1993). Nonpositive definite matrices in structural modeling. In K. A. Bollen & J. S. Long (Hrsg.), *Testing structural equation models* (S. 256-293). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Zapf, D. & Semmer, N. K. (2004). Stress und Gesundheit in Organisationen. In H. Schuler (Hrsg.), *Organisationspsychologie – Grundlagen der Personalpsychologie* (S. 1007-1112). Göttingen: Hogrefe.
- Zeithaml, V. A. (1981). How consumer evaluation processes differ between goods and services. In J. A. Donnelly & W. R. George (Hrsg.), *Marketing of services* (S. 186-190). Chicago, IL: AMA.
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L. & Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing*, 60, 31-46.
- Zeithaml, V. A. (2000). Service quality, profitability and the economic worth of customers: What we know and what we need to learn. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, 67-85.
- Zeithaml, V. A. & Bitner, M. J. (2000). *Service marketing. Integrating customer focus across the firm*. Boston, MA: Mc Graw-Hill.
- Zhang, D. (2005). A Monte Carlo investigation of robustness to nonnormal incomplete data of multilevel modeling (Doctoral Dissertation, Texas A&M University, 2005). *Dissertation Abstracts International*, 67 (8-A), 2886.

Anhang A: Ergänzende Materialien zur Pilotstudie

1 Interviewleitfaden für die Mitarbeiter der Hochschulverwaltung

Tabelle A.1.1

Fragen und Antwortformate des Interviewleitfadens für die Verwaltungsmitarbeiter

Interviewabschnitte und einzelne Fragen

Abschnitt 1: Kundenkontakt

Mit welchen Personengruppen bzw. Einrichtungen der Universität haben Sie vornehmlich Kontakt? ^a

Mit welchen Themen, Problemstellungen oder Anliegen treten diese Personen an Sie heran? ^a

Wie häufig kommen Ihre Kunden durchschnittlich auf Sie zu? ^a

Welche Kommunikationsmittel nutzen Sie und Ihre Kunden, wenn Sie miteinander in Kontakt treten?^b

- | | |
|-------------------------|----------------|
| a) Persönlicher Kontakt | c) E-Mail |
| b) Telefon | d) Brief / Fax |

Abschnitt 2: Dienstleistungsqualität und Kundenzufriedenheit

Allgemeine Einschätzung

Was ist aus Ihrer Sicht die Hauptaufgabe/das Hauptziel Ihres Referats bzw. Ihrer Stabsstelle? ^a

Was macht für Sie guten Service aus? Nach welchen Kriterien würden Sie die Qualität Ihrer Arbeit beurteilen? ^a

Welche dieser Kriterien sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten, welche möglicherweise weniger wichtig? ^a

Angabe eines Soll- und eines Ist-Wertes für 14 vorab ermittelte Qualitätskriterien

Freundlichkeit

(1) Inwieweit ist es erforderlich, dass Sie im Kontakt mit Ihren Kunden freundlich sind? ^c

Inwieweit ist dieses Kriterium Ihres Erachtens erfüllt? ^d

Vollständigkeit

(2) Inwieweit ist es erforderlich, dass Ihre Leistungen, also z. B. Bescheide, Informationen oder Auskünfte, vollständig sind? ^c

Inwieweit ist dieses Kriterium Ihres Erachtens erfüllt? ^d

Aktualität

(3) Inwieweit ist es erforderlich, dass Informationen, Bescheide und Auskünfte aktuell sind? ^c

Inwieweit ist dieses Kriterium Ihres Erachtens erfüllt? ^d

Interviewabschnitte und einzelne Fragen

Flexibilität, Lösungsorientierung

- (4) Inwieweit ist es erforderlich, dass Sie flexibel auf die individuelle Situation oder auf Bedürfnisse Ihrer Kunden eingehen?^c

Inwieweit ist dieses Kriterium Ihres Erachtens erfüllt?^d

Betreuung

- (5) Inwieweit ist es erforderlich, dass Sie Ihre Kunden (über die eigentlich geforderte Leistung hinaus) „betreuen“, z. B. indem Sie sie aus eigener Initiative mit Informationen versorgen oder sie auf wichtige Schritte hinweisen?^c

Inwieweit ist dieses Kriterium Ihres Erachtens erfüllt?^d

Transparenz

- (6) Inwieweit ist es erforderlich, dass Ihre Kunden wissen, welche Verwaltungseinheit bzw. welcher Verwaltungsmitarbeiter für ihre Anfragen und Aufträge zuständig ist und welche Verfahren oder Entscheidungsprozesse ihre Anfragen erfordern?^c

Inwieweit ist dieses Kriterium Ihres Erachtens erfüllt?^d

Verständlichkeit

- (7) Inwieweit ist es erforderlich, dass Ihre Kunden verständliche Informationen, Bescheide oder Auskünfte erhalten?^c

Inwieweit ist dieses Kriterium Ihres Erachtens erfüllt?^d

Zuverlässigkeit

- (8) Inwieweit ist es erforderlich, dass Sie die Anfragen und Aufträge Ihrer Kunden zuverlässig bearbeiten, z. B. indem Sie Aussagen oder Zusagen einhalten?^c

Inwieweit ist dieses Kriterium Ihres Erachtens erfüllt?^d

Schnelligkeit

- (9) Inwieweit ist es erforderlich, dass Sie die Anfragen und Aufträge Ihrer Kunden schnell bearbeiten?^c

Inwieweit ist dieses Kriterium Ihres Erachtens erfüllt?^d

Erreichbarkeit

- (10) Inwieweit ist es erforderlich, dass Sie für Ihre Kunden zeitlich und räumlich gut erreichbar sind, dass Öffnungszeiten und Kontaktmöglichkeiten auf Ihre Kunden abgestimmt sind?^c

Inwieweit ist dieses Kriterium Ihres Erachtens erfüllt?^d

Kompetenz

- (11) Inwieweit ist es erforderlich, dass Sie die Anfragen und Aufträge Ihrer Kunden fachlich, sachlich und rechtlich kompetent erbringen?^c

Inwieweit ist dieses Kriterium Ihres Erachtens erfüllt?^d

Interviewabschnitte und einzelne Fragen

Effizienz

(12) Inwieweit ist es erforderlich, dass Sie die Anfragen und Aufträge Ihrer Kunden effizient bearbeiten?^c

Inwieweit ist dieses Kriterium Ihres Erachtens erfüllt?^d

Weiterleitung

(13) Inwieweit ist es erforderlich, dass Sie Ihre Kunden gezielt weiterleiten können, wenn Sie selbst der falsche Ansprechpartner sind?^c

Inwieweit ist dieses Kriterium Ihres Erachtens erfüllt?^d

Aufgeschlossenheit

(14) Inwieweit ist es erforderlich, dass Sie in Bezug auf Probleme, Beschwerden, Anregungen oder Vorschläge Ihrer Kunden aufgeschlossen sind?^c

Inwieweit ist dieses Kriterium Ihres Erachtens erfüllt?^d

Weitere Kriterien

Gibt es weitere Kriterien, die Sie als wichtig erachten und nach denen wir nicht gefragt haben?^a

Globales Zufriedenheitsurteil und Stärken-Schwächen-Analyse

Wie zufrieden sind Sie momentan insgesamt mit Ihrer Arbeit?^e

Was läuft bei Ihrer Arbeit gerade besonders gut? Womit sind Sie besonders zufrieden?^a

Gibt es Dinge, mit denen Sie zurzeit weniger zufrieden sind?^a

Ursachen für Probleme bzw. Defizite

Worin liegen Ihrer Einschätzung nach die Ursachen für diese Probleme bzw. Defizite (z. B. Arbeitsbedingungen bzw. -organisation, Zusammenarbeit mit Kollegen oder mit anderen Verwaltungseinheiten, technische Ausstattung)?^a

Konsequenzen aus Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit

Welche persönlichen Konsequenzen ziehen Sie aus Ihrer Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit?

Abschnitt 3: Kurz- und längerfristige Verbesserungsvorschläge

Welche direkten, kurzfristig realisierbaren Möglichkeiten sehen Sie, Ihre Arbeit oder die Kommunikation und Koordination mit Ihren Kunden zu verbessern?^a

Sehen Sie längerfristige Perspektiven, Ihre Arbeit oder die Kommunikation und Koordination mit Ihren Kunden zu verbessern?^a

Interviewabschnitte und einzelne Fragen

Abschnitt 4: Allgemeine Angaben

Geschlecht^f: a) männlich b) weiblich

Führungskraft (Abteilungs-, Referats- oder Stabsstellenleiter)^f: a) ja b) nein

Wie lange arbeiten Sie bereits an der Universität?^a

Anmerkungen:

^a Antwortformat: Offene Frage

^b Antwortformat: Mehrfachauswahl

^c 11-stufige Antwortskala mit den Polen *0 ist überhaupt nicht notwendig* und *10 ist absolut notwendig*

^d 11-stufige Antwortskala mit den Polen *0 ist überhaupt nicht erfüllt* und *10 ist voll und ganz erfüllt*

^e 7-stufige Antwortskala mit den Polen *1 überhaupt nicht zufrieden* und *7 voll und ganz zufrieden*

^f Antwortformat: Einfachauswahl

Die Teilnehmer hatten stets die Möglichkeit, *nicht zutreffend* / *weiß nicht anzugeben*, wenn eine Frage für sie keinen Sinn ergab.

2 Interviewleitfaden für die Kundengruppen

Tabelle A.2.1

Fragen und Antwortformate des Interviewleitfadens für die Kundengruppen

Interviewabschnitte und einzelne Fragen

Abschnitt 1: Kundenkontakt

Mit welchen Referaten bzw. Stabsstellen der Verwaltung haben Sie Kontakt? ^a

Mit welchen Themen, Problemstellungen oder Anliegen wenden Sie sich an diese Referate bzw. Stabsstellen? ^a

Wie häufig haben Sie in diesen Angelegenheiten mit der Verwaltung Kontakt? ^a

Welche Kommunikationsmittel nutzen Sie, wenn Sie mit der Verwaltung in Kontakt treten?^b

- | | |
|-------------------------|----------------|
| a) Persönlicher Kontakt | c) E-Mail |
| b) Telefon | d) Brief / Fax |

Abschnitt 2: Dienstleistungsqualität und Kundenzufriedenheit

Allgemeine Einschätzung

Was ist aus Ihrer Sicht die Hauptaufgabe/das Hauptziel der Hochschulverwaltung? ^a

Was macht für Sie guten Service aus? Nach welchen Kriterien würden Sie die Qualität der Arbeit der Verwaltung beurteilen? ^a

Welche dieser Kriterien sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten, welche möglicherweise weniger wichtig? ^a

Angabe eines Soll- und eines Ist-Wertes für 14 vorab ermittelte Qualitätskriterien

Freundlichkeit

(1) Inwieweit ist es erforderlich, dass die Mitarbeiter der Verwaltung im Kontakt mit Ihnen als „Kunde“ freundlich sind? ^c

Inwieweit ist dieses Kriterium Ihres Erachtens erfüllt? ^d

Vollständigkeit

(2) Inwieweit ist es erforderlich, dass die Leistungen der Verwaltung, also z. B. Bescheide, Informationen oder Auskünfte, vollständig sind? ^c

Inwieweit ist dieses Kriterium Ihres Erachtens erfüllt? ^d

Aktualität

(3) Inwieweit ist es erforderlich, dass Informationen, Bescheide und Auskünfte aktuell sind? ^c

Inwieweit ist dieses Kriterium Ihres Erachtens erfüllt? ^d

Interviewabschnitte und einzelne Fragen

Flexibilität, Lösungsorientierung

- (4) Inwieweit ist es erforderlich, dass die Mitarbeiter der Verwaltung flexibel auf Ihre individuelle Situation oder auf Ihre Bedürfnisse eingehen?^c

Inwieweit ist dieses Kriterium Ihres Erachtens erfüllt?^d

Betreuung

- (5) Inwieweit ist es erforderlich, dass die Mitarbeiter der Verwaltung Sie (über die eigentlich geforderte Leistung hinaus) „betreuen“, z. B. indem sie Sie aus eigener Initiative mit Informationen versorgen oder Sie auf wichtige Schritte hinweisen?^c

Inwieweit ist dieses Kriterium Ihres Erachtens erfüllt?^d

Transparenz

- (6) Inwieweit ist es erforderlich zu wissen, welche Verwaltungseinheit bzw. welcher Verwaltungsmitarbeiter für Ihre Anfragen und Aufträge zuständig ist und welche Verfahren oder Entscheidungsprozesse Ihre Anfragen erfordern?^c

Inwieweit ist dieses Kriterium Ihres Erachtens erfüllt?^d

Verständlichkeit

- (7) Inwieweit ist es erforderlich, von den Mitarbeitern der Verwaltung verständliche Informationen, Bescheide oder Auskünfte zu erhalten?^c

Inwieweit ist dieses Kriterium Ihres Erachtens erfüllt?^d

Zuverlässigkeit

- (8) Inwieweit ist es erforderlich, dass Ihre Anfragen und Aufträge zuverlässig bearbeitet werden, dass z. B. Aussagen oder Zusagen eingehalten werden?^c

Inwieweit ist dieses Kriterium Ihres Erachtens erfüllt?^d

Schnelligkeit

- (9) Inwieweit ist es erforderlich, dass Ihre Anfragen und Aufträge schnell bearbeitet werden?^c

Inwieweit ist dieses Kriterium Ihres Erachtens erfüllt?^d

Erreichbarkeit

- (10) Inwieweit ist es erforderlich, dass die Mitarbeiter der Verwaltung zeitlich und räumlich gut für Sie erreichbar sind, dass Öffnungszeiten und Kontaktmöglichkeiten auf Sie als Kunde abgestimmt sind?^c

Inwieweit ist dieses Kriterium Ihres Erachtens erfüllt?^d

Kompetenz

- (11) Inwieweit ist es erforderlich, dass Ihre Anfragen und Aufträge fachlich, sachlich und rechtlich kompetent erbracht werden?^c

Inwieweit ist dieses Kriterium Ihres Erachtens erfüllt?^d

Interviewabschnitte und einzelne Fragen

Effizienz

(12) Inwieweit ist es erforderlich, dass Ihre Anfragen und Aufträge effizient bearbeitet werden? ^c

Inwieweit ist dieses Kriterium Ihres Erachtens erfüllt? ^d

Weiterleitung

(13) Inwieweit ist es erforderlich, dass die Verwaltungsmitarbeiter Sie gezielt weiterleiten können, wenn sie selbst der falsche Ansprechpartner sind? ^c

Inwieweit ist dieses Kriterium Ihres Erachtens erfüllt? ^d

Aufgeschlossenheit

(14) Inwieweit ist es erforderlich, dass die Mitarbeiter der Verwaltung in Bezug auf Ihre Probleme, Beschwerden, Anregungen oder Vorschläge aufgeschlossen sind? ^c

Inwieweit ist dieses Kriterium Ihres Erachtens erfüllt? ^d

Weitere Kriterien

Gibt es weitere Kriterien, die Sie als wichtig erachten und nach denen wir nicht gefragt haben? ^a

Globales Zufriedenheitsurteil und Stärken-Schwächen-Analyse

(1) Wie zufrieden sind Sie momentan insgesamt mit der Arbeit der Verwaltung? ^e

(2) Was läuft im Moment besonders gut? Womit sind Sie besonders zufrieden? ^a

(3) Gibt es Dinge, mit denen Sie zurzeit weniger zufrieden sind? ^a

Ursachen für Probleme bzw. Defizite

Worin liegen Ihrer Einschätzung nach die Ursachen für diese Probleme bzw. Defizite (z. B. Arbeitsbedingungen bzw. -organisation in der Verwaltung, Zusammenarbeit zwischen den Verwaltungseinheiten, technische Ausstattung)? ^a

Persönliche Konsequenzen aus Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit

Welche persönlichen Konsequenzen ziehen Sie aus Ihrer Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit? ^a

Abschnitt 3: Kurz- und längerfristige Verbesserungsvorschläge

Welche direkten, kurzfristig realisierbaren Möglichkeiten sehen Sie, die Arbeit der Verwaltung oder die Kommunikation und Koordination mit Ihren Kunden zu verbessern? ^a

Sehen Sie längerfristige Perspektiven, die Arbeit der Verwaltung oder die Kommunikation und Koordination mit Ihren Kunden zu verbessern? ^a

Interviewabschnitte und einzelne Fragen

Abschnitt 4: Demografische Angaben

Geschlecht^f: a) männlich b) weiblich

Wie lange arbeiten Sie bereits an der Universität?^a

Anmerkungen:

^a Antwortformat: Offene Frage

^b Antwortformat: Mehrfachauswahl

^c 11-stufige Antwortskala mit den Polen *0 ist überhaupt nicht notwendig* und *10 ist absolut notwendig*

^d 11-stufige Antwortskala mit den Polen *0 ist überhaupt nicht erfüllt* und *10 ist voll und ganz erfüllt*

^e 7-stufige Antwortskala mit den Polen *1 überhaupt nicht zufrieden* und *7 voll und ganz zufrieden*

^f Antwortformat: Einfachauswahl

Die Teilnehmer hatten stets die Möglichkeit, *nicht zutreffend / weiß nicht anzugeben*, wenn eine Frage für sie keinen Sinn ergab.

3 Qualitative Auswertung

Tabelle A.3.1

Zuordnung der von den Teilnehmern genannten zu den vorab ermittelten Leistungsmerkmalen

Tn.-nr Leistungsmerkmale und Aussagen

Freundlichkeit

- 411 Freundlichkeit der Mitarbeiter
 - 504 Freundlich sein, nicht gleich "Überbelastung anzeigen"
 - 510 Umgangston: Wechselseitige Abhängigkeit erkennen und zusammenarbeiten
 - 514 Kollegialer Umgangston, nicht das Gefühl vermitteln zu stören
 - 516 Auf häufige oder wiederholte Anfragen freundlich reagieren
 - 613 Freundlicher Umgang
 - 619 Freundlicher Umgang
- 28 wörtliche Nennungen*

Vollständigkeit

- 412 Vollständige Bearbeitung
 - 502 Vollständigkeit von Informationen
 - 507 Vollständige Informationen, die weiterhelfen
 - 615 Korrekt, nichts vergessen
- Eine wörtliche Nennung*

Flexibilität

- 309 Auf meine Probleme eingehen, Lösungen finden
 - 403 Unbürokratisch
 - 404 Pragmatismus (z. B. bei Krankmeldungen)
 - 406 Fähigkeit zu beraten, nicht nur zu vollziehen
 - 408 Bedarfsorientierung, Bedürfnisse der Kunden kennen
 - 502 Informationen bekommen, die man braucht
 - 503 Kein "Ich mach mir mal Gedanken", nicht lösungsorientiert, umständlich
 - 504 Eingehen, weiterhelfen
 - 506 Nicht umständlich, bürokratisch sein
 - 514 "Beweglich sein", keine unbürokratischen Lösungen, nicht auf "Amtsweg" liegen bleiben
 - 515 Weiterhelfen, wenn möglich und nicht, wenn zuständig
 - 518 Lösungen finden
-

Tn.-nr. Leistungsmerkmale und Aussagen

Flexibilität (Fortsetzung)

- 605 Keine Fließbandarbeit, Dienstleistungsgedanke
- 608 "Kulanz", im Zweifel für den Kunden
- 615 Unkompliziert und unbürokratisch
- 707 Auf Wünsche und Bedürfnisse eingehen
- 711 Benutzerfreundlichkeit, auf einen eingehen
- 713 Unkomplizierte Abwicklung der Vorgänge

5 wörtliche Nennungen

Betreuung

- 305 Hilfestellung, Betreuung
- 309 Aufgenommen werden
- 405 Hilfsbereitschaft
- 407 Einen Ansprechpartner für Fragen haben
- 508 Hilfe und Hilfsbereitschaft bei Problemen, die selbst nicht gelöst werden können
- 513 Aufgenommen werden, nicht das Gefühl haben zu stören
- 515 Aufgenommen werden, Hilfe erhalten
- 518 Persönlicher Kontakt, aufgenommen werden
- 520 Ansprechpartner, Anlaufstelle sein
- 605 Hilfsbereitschaft
- 708 Hilfsbereitschaft, nicht das Gefühl vermitteln, dass man in Ruhe gelassen werden will

Eine wörtliche Nennung

Transparenz

- 404 Transparenz von Abläufen
- 407 Informationen für Mitarbeiter müssen für alle gut auffindbar sein (z. B. auf Homepage)
- 407 Transparenz vor allem verwaltungsinterner Abläufe
- 410 Transparenz der Abläufe, Arbeitsvorgänge für Außenstehende nachvollziehbar machen
- 609 Transparente Struktur: Wer ist für was zuständig?
- 703 Wissen, wer Ansprechpartner ist

Eine wörtliche Nennung

Verständlichkeit

- 406 Entscheidungen müssen nachvollziehbar sein
 - 407 Informationen (z. B. Formularvordrucke) bereitstellen
-

Tn.-nr. Leistungsmerkmale und Aussagen

Verständlichkeit (Fortsetzung)

- 411 Benutzerfreundliche Gestaltung von Formularen
 - 512 Verständnis für Unwissen/Laien in der Peripherie, "Übersetzung" amtssprachlicher Informationen
 - 602 Benutzerfreundlichkeit
 - 701 Bei Dokumenten wissen, was wo ist
- Eine wörtliche Nennung*

Zuverlässigkeit

- 310 Zuverlässige Informationen
 - 402 Gute Beratung, da Kunde meist ahnungslos
 - 405 Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme (aufgrund von Expertise)
 - 410 Verlässlichkeit (z. B. in Personal- oder Rechtsfragen)
 - 412 Zügige Bearbeitung, in angemessener Zeit
 - 613 Richtigkeit von Angaben
 - 618 Richtigkeit von Ergebnissen
 - 720 Stimmigkeit: Von verschiedenen Personen möglichst die gleichen Aussagen erhalten
- Drei wörtliche Nennungen*

Schnelligkeit

- 310 Schnelle Informationen
 - 402 Zügige Beratung
 - 411 Wie schnell Vorgänge bearbeitet werden
 - 503 Schnelles Reagieren
 - 511 Zügige Rückantwort
 - 519 Schnelle Aussage, wie zu handeln ist
 - 612 Keine langen Wartezeiten
 - 713 Schnelle Abwicklung der Vorgänge
 - 714 Informationen schnell ins Netz stellen, Anfragen und Aufträge schnell bestätigen
- 13 wörtliche Nennungen*

Erreichbarkeit

- 410 Verfügbarkeit kompetenter Mitarbeiter
 - 520 Kontaktmöglichkeiten, kann z. B. auch über das Internet sein
 - 602 Benutzerfreundlichkeit
-

Tn.-nr. Leistungsmerkmale und Aussagen

Erreichbarkeit (Fortsetzung)

- 604 Öffnungszeiten
- 619 Erreichbarkeit, Öffnungszeiten
- 703 Öffnungszeiten
- 712 Öffnungszeiten
- 716 Ansprechbarkeit
- 718 Ansprechbarkeit, immer eine Kontaktperson haben
- 720 Ansprechbarkeit

Drei wörtliche Nennungen

Effizienz

- 301 Einfache, unbürokratische Abwicklung
- 404 Einfachheit von Abläufen
- 406 Geringe Anzahl notwendiger Prozesse, Prozesse müssen einfach sein
- 407 Kosteneffizientes Arbeiten
- 408 Prioritätensetzung, Kenntnis dessen, was wirklich umsetzbar ist
- 412 Effiziente Bearbeitung
- 509 Effiziente Zusammenarbeit
- 514 Nicht so viel Paper-/Verwaltungsaufwand nach "draußen" verlagern
- 602 Effizienz: Nur das Notwendigste und nicht mehr
- 603 Einfachheit, Überschaubarkeit, geringe Kosten
- 604 Wirtschaftliches Denken
- 612 Das Funktionieren, Problemlöseorientierung
- 613 Effizienz der Antragsbearbeitung, Kommunikation zwischen den Abteilungen

Sieben wörtliche Nennungen

Weiterleitung

- 306 Ein offenes Ohr haben, nicht vertrösten
- 504 Weitervermitteln, statt nur weiterzuleiten
- 508 Weitervermittlung
- 518 Weitervermitteln
- 703 Nicht herumgeschickt werden
- 710 Kein Weiterschicken, eine Ansprechperson haben

Zwei wörtliche Nennungen

Tn.-nr. Leistungsmerkmale und Aussagen

Aufgeschlossenheit

513 Konstruktiver Umgang mit und Eingeständnis von Fehlern

516 Bei häufigen Anfragen oder Unwissen Verständnis aufbringen

Eine wörtliche Nennung

Anmerkung: Tn.-nr. = Teilnehmernummer

4 Quantitative Auswertung

Tabelle A.4.1

Explorative Faktorenanalyse über die Ist-Werte mit Angabe deskriptiver Statistiken und Trennschärfen der Items sowie interner Konsistenzen der Skalen (N = 101)

Qualitätskriterium	Interaktionsqualität ($\alpha = .79$)	Ergebnisqualität ($\alpha = .77$)	M	SD	r_{it}
Weiterleitung	<u>.90</u>	-.27	7.23	2.33	.45
Transparenz	<u>.75</u>	-.12	6,20	2.15	.62
Zuverlässigkeit	<u>.74</u>	<u>.05</u>	7.69	1.94	.63
Freundlichkeit	<u>.59</u>	.04	6.28	1.81	.46
Betreuung	<u>.56</u>	-.02	4.81	2.59	.43
Flexibilität	<u>.49</u>	.39	6.55	1.95	.57
Erreichbarkeit	<u>.45</u>	.25	6.27	2.06	.53
Verständlichkeit	<u>-.31</u>	<u>.87</u>	7.19	2.07	.46
Schnelligkeit	-.03	<u>.80</u>	6.64	1.91	.65
Vollständigkeit	-.06	<u>.76</u>	7.05	2.52	.51
Effizienz	.31	<u>.60</u>	6.51	1.97	.63
Aufgeschlossenheit	<u>.33</u>	.50	6.22	2.19	.49
Erklärte Varianz:	39.62%	12.64%			

Anmerkungen: Promax-rotierte 2-Hauptkomponenten-Lösung; Ladungen $\geq .40$ sind fett, erwartete Ladungen unterstrichen dargestellt; M = arithmetisches Mittel, SD = Standardabweichung; r_{it} = part-whole-korrigierter Trennschärfeindex des Items i .

Tabelle A.4.2

Explorative Faktorenanalyse über die Soll-Ist-Unterschiede mit Angabe deskriptiver Statistiken und Trennschärfen der Items sowie interner Konsistenzen der Skalen (N = 101)

Qualitätskriterium	Interaktionsqualität ($\alpha = .72$)	Ergebnisqualität ($\alpha = .78$)	M	SD	r_{it}
Weiterleitung	.86	-.24	-1.75	2.46	.54
Zuverlässigkeit	.74	.15	-1,89	1.98	.60
Transparenz	.65	.04	-2.71	2.57	.49
Erreichbarkeit	.60	-.01	-2.37	2.82	.40
Freundlichkeit	.55	.05	-2.20	2.16	.41
Betreuung	.41	.15	-2.33	2.74	.34
Schnelligkeit	-.35	.86	-1.90	2.42	.55
Vollständigkeit	< -.01	.71	-2.48	2.42	.50
Aufgeschlossenheit	.26	.65	-2.12	2.40	.62
Verständlichkeit	.05	.63	-1.68	2.65	.48
Effizienz	.15	.60	-2.22	2.24	.57
Flexibilität	.28	.44	-1.96	2.06	.44
Erklärte Varianz:	33.16%	13.68%			

Anmerkungen: Promax-rotierte 2-Hauptkomponenten-Lösung; Ladungen $\geq .40$ sind fett, erwartete Ladungen unterstrichen dargestellt; *M* = arithmetisches Mittel, *SD* = Standardabweichung; r_{it} = part-whole-korrigierter Trennschärfeindex des Items *i*.

Anhang B: Ergänzende Materialien zur Hauptstudie

1 Verwaltungseinheiten und zugehörige Kundenangelegenheiten

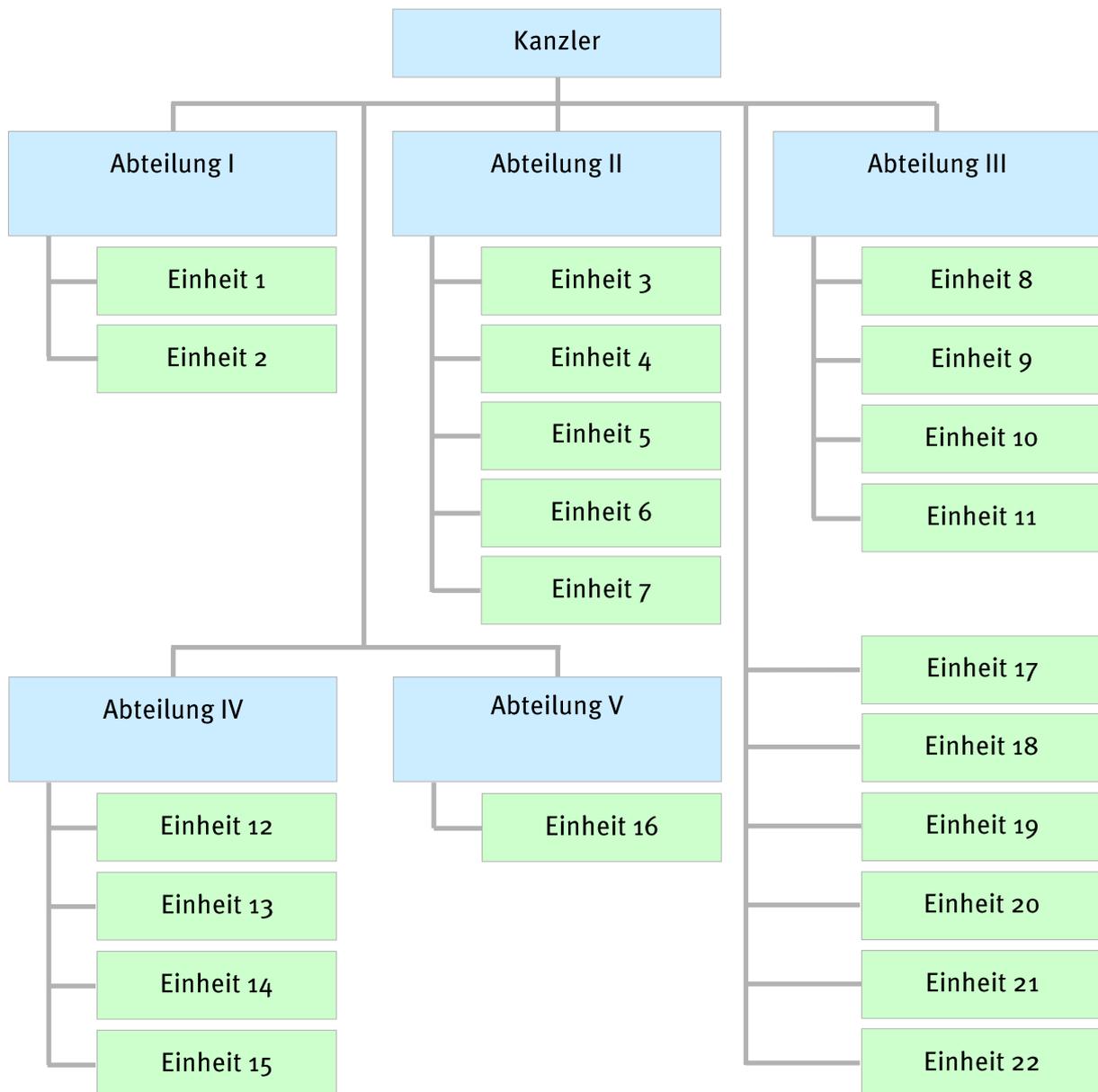


Abbildung B.1.1. Organigramm der Hochschulverwaltung

Anmerkung: Die Hochschulverwaltung setzt sich aus fünf Abteilungen zusammen, denen 16 Verwaltungsreferate zugeordnet sind (Einheiten 1-16, s. auch Tab. B.1.1, S. 167ff). Darüber hinaus gibt es sechs Stabsstellen (Einheiten 17-22, s. auch Tab. B.1.1, S. 167ff).

Tabelle B.1.1

Auflistung der Verwaltungseinheiten und der zugehörigen Kundenangelegenheiten

Verwaltungseinheiten und zugehörige Kundenangelegenheiten

Abteilung I**Einheit 1^a**

- (1) Zustellung der Hauspost

Einheit 2^a

- (2) Kapazitätsberechnungen
- (3) Versorgung mit statistischen Auswertungen und Berichten
- (4) Unvermutete Prüfungen auf Wirtschaftlichkeit und Vollständigkeit

Abteilung II**Einheit 3^a**

- (5) Einrichtung neuer Studiengänge: Studienreform, Umsetzung des Bologna-Prozesses
- (6) Unterstützung bei der Lehrveranstaltungsplanung und -organisation und der Erstellung des Vorlesungsverzeichnisses

Einheit 4^{a/b}

- (7) Studienangelegenheiten (Studentenkanzlei)^a
- (8) Bewerbung und Zulassung^b
- (9) Immatrikulation^b
- (10) Rückmeldung^b
- (11) Beurlaubung^b

Einheit 5^{a/b}

- (12) Prüfungsangelegenheiten (Prüfungskanzlei)^a
- (13) Prüfungsorganisation und -anmeldung^b
- (14) Information über Lehrveranstaltungen und Veranstaltungsbelegung^b

Einheit 6^{a/b}

- (15) / (16) Allgemeine Studienberatung^{a/b}

Einheit 7^{a/b}

- (17) / (18) Beratung und Betreuung bei Auslandsstudium bzw. Studium ausländischer Studierender an der Universität^{a/b}
-

Verwaltungseinheiten und zugehörige Kundenangelegenheiten

Abteilung III**Einheit 8^a**

(19) Zuweisung der Haushaltsmittel, Umsetzung leistungs- und belastungsbezogener Mittelverteilung

Einheit 9^a

(20) Buchhaltung und Mittelüberwachung

Einheit 10^a

(21) Rahmenverträge und Beschaffung

Einheit 11^a

(22) Drittmittelverwaltung

Abteilung IV**Einheit 12^a**

(23) Beantragung und Abrechnung von Dienstreisen

(24) Gleitzeit

Einheit 13^a

(25) (Beratung in) Personalangelegenheiten (Einstellung, Verlängerung, etc.) des beamteten Personals
(Professor/innen, Akademische Rät/innen und Oberrät/innen)

Einheit 14^a

(26) (Beratung in) Personalangelegenheiten (Einstellung, Verlängerung, etc.) wissenschaftlicher Mitarbeiter/innen (einschl. Assistent/innen und Oberassistent/innen auf Zeit, Akademische Rät/innen und Oberrät/innen auf Zeit)

(27) (Beratung in) Personalangelegenheiten (Einstellung, Verlängerung, etc.) studentischer Hilfskräfte und nebenberuflicher wissenschaftlicher Mitarbeiter/innen

Einheit 15^a

(28) (Beratung in) Personalangelegenheiten (Einstellung, Verlängerung, etc.) für Beschäftigte nach dem TV-L (Tarifvertrag der Länder), einschließlich Drittmittelbeschäftigter

Abteilung V**Einheit 16^a**

(29) Administrative Betreuung großer Baumaßnahmen

(30) Raumkonzepte und Raumzuweisungen

Stabsstelle 1 – Einheit 17^a

(31) Beratung bei der Lösung rechtlicher Probleme

(32) Beratung und Unterstützung bei der Ausarbeitung universitärer Ordnungen (Grundordnung, Promotions- und Habilitationsordnungen, etc.)

Verwaltungseinheiten und zugehörige Kundenangelegenheiten

Stabsstelle 2 – Einheit 18^a

- (33) Prüfung, Verhandlung und Abschluss von Forschungsverträgen (insbes. bei Auftragsforschung und Forschungsk Kooperationen)
- (34) Erfinderberatung

Stabsstelle 3 – Einheit 19^a

- (35) Bestellung, Beratung (Schulung) und Betreuung der gesetzlich geforderten „Beauftragten Personen“
- (36) Abwicklung von Genehmigungsverfahren (Gentechnik, Strahlenschutz, Tierschutz sowie Arzneimittelgesetz) und Beratung bei der Antragstellung
- (37) Beratung bei bzw. Überwachung auf ordnungsgemäße Umsetzung gesetzlicher Normen in den Betriebsstätten (Gentechnik, Strahlenschutz, Tierschutz sowie Arzneimittelgesetz)
- (38) Beratung bei Bau- und Sanierungsmaßnahmen sowie der Ausstattung und Organisation von Betriebsstätten (u. a. Klassifizierung von Laboratorien)
- (39) Fachliche Betreuung der Entsorgung „normaler“ und gefährlicher (chemischer und radioaktiver) Abfälle

Stabsstelle 4 – Einheit 20^a

- (40) Öffentlichkeitsarbeit: Vermittlung von Medienkontakten
- (41) Öffentlichkeitsarbeit: Unizeitschrift für Uni-Angehörige
- (42) Öffentlichkeitsarbeit: Unizeitschrift für Externe
- (43) Öffentlichkeitsarbeit: web-Auftritt der Universität

Stabsstelle 5 – Einheit 21^a

- (44) Durchführung von Reparaturen und Behebung von Störungen
- (45) Pflege der Außenanlagen
- (46) Beratung und Betreuung in Technik-, Ver- und Entsorgungsfragen

Stabsstelle 6 – Einheit 22^a

- (47) Hotline der Verwaltung (nicht des Rechenzentrums)

Anmerkungen:

^a Beurteilung durch die wissenschaftlichen und nichtwissenschaftlichen Mitarbeiter

^b Beurteilung durch die Studierenden

2 Online-Befragung der Verwaltungsmitarbeiter

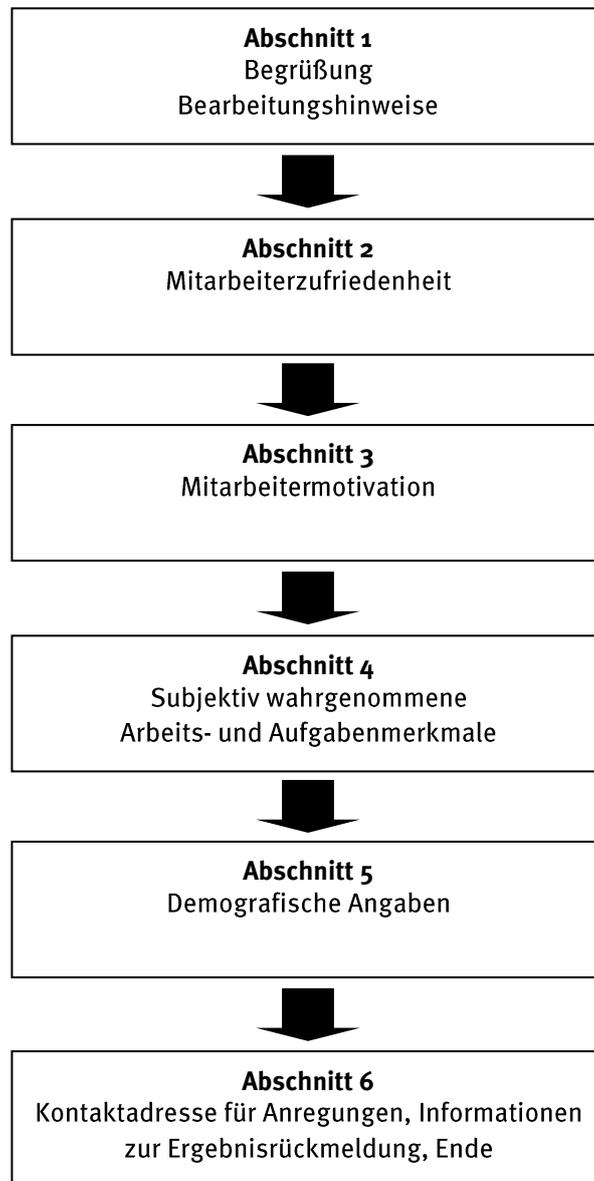


Abbildung B.2.1. Flussdiagramm der Online-Befragung der Verwaltungsmitarbeiter

Tabelle B.2.1

Fragen und Antwortformate der Online-Befragung der Verwaltungsmitarbeiter

Befragungsabschnitte und einzelne Fragen

Abschnitt 2: Mitarbeiterzufriedenheit (nach Neuberger & Allerbeck, 1978)

Alles in allem bin ich zufrieden mit meinen Kolleg/innen.^a

Alles in allem bin ich zufrieden mit meinem/r Vorgesetzten.^a

Alles in allem bin ich zufrieden mit meiner Tätigkeit.^a

Alles in allem bin ich zufrieden mit meinen Arbeitsbedingungen.^a

Alles in allem bin ich zufrieden mit der Organisation und Leitung.^a

Alles in allem bin ich zufrieden mit meinen Entwicklungsmöglichkeiten.^a

Alles in allem bin ich zufrieden mit meiner Bezahlung.^a

Wenn ich an alles denke, was für meine Arbeit eine Rolle spielt, dann bin ich insgesamt mit meiner Arbeit zufrieden.^a

Abschnitt 3: Mitarbeitermotivation (nach Hertel et al., 2004)

In den letzten Monaten habe ich mich immer gern für dieses Referat bzw. für diese Stabsstelle engagiert.^a

Die Mitarbeit in diesem Referat bzw. in dieser Stabsstelle hat mir in den letzten Monaten Spaß gemacht.^a

Abschnitt 4: Subjektiv wahrgenommene Arbeits- und Aufgabenmerkmale

Die 21 Items der revidierten Fassung des JDS wurden unverändert übernommen aus Kil et al. (2000).

Abschnitt 5: Demografische Angaben (freiwillig)

Welches Geschlecht haben Sie^b: a) männlich b) weiblich

Wie alt sind Sie?^c

Wie lange arbeiten Sie bereits an der Universität?^d

Anmerkungen:

^a 7-stufige Antwortskala mit den Polen *1 stimme überhaupt nicht zu* und *7 stimme voll und ganz zu*

^b Antwortformat: Einfachauswahl

^c Antwortformat: Einfachauswahl, Auswahlmnü von 16 – 75 Jahren

^d Antwortformat: Einfachauswahl, Auswahlmnü von 1 – 47 Jahren

Die Teilnehmer hatten stets die Möglichkeit, *nicht zutreffend* / *weiß nicht* anzugeben, wenn eine Frage für sie keinen Sinn ergab.

3 Online-Befragung der Kundengruppen

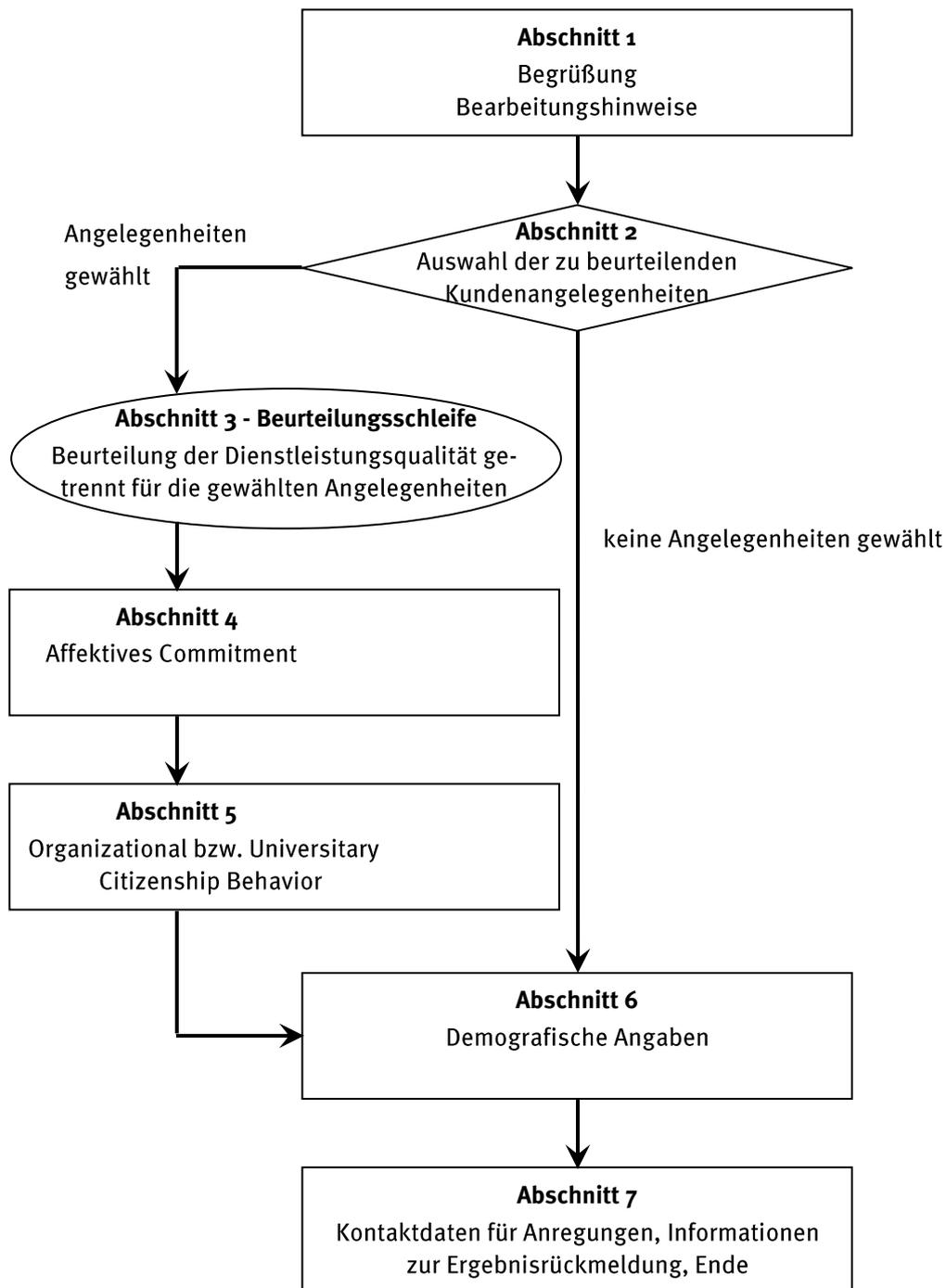


Abbildung B.3.1. Flussdiagramm der Online-Befragung der Kundengruppen

Tabelle B.3.1

*Fragen und Antwortformate der Online-Befragung der Kundengruppen***Befragungsabschnitte und einzelne Fragen****Abschnitt 2: Auswahl der zu beurteilenden Kundenangelegenheiten****Schritt 1: Vorauswahl** (*Filterfrage nur für wissenschaftliche und nichtwissenschaftliche Mitarbeiter*)

Bitte geben Sie zunächst an, mit welchen der folgenden Abteilungen bzw. Stabsstellen der Verwaltung Sie bisher Kontakt hatten. Sollte dies auf keine dieser Abteilungen bzw. Stabsstellen zutreffen, klicken Sie bitte auf "Weiter".^a

- | | |
|------------------|------------------|
| a) Abteilung II | e) Stabsstelle 1 |
| b) Abteilung III | f) Stabsstelle 2 |
| c) Abteilung IV | g) Stabsstelle 3 |
| d) Abteilung V | h) Stabsstelle 4 |
| | i) Stabsstelle 5 |
| | j) Stabsstelle 6 |

Schritt 2: Auswahl der Kundenangelegenheiten

(*für alle Kundengruppen Filterfrage sowie Quellfrage für die anschließende Beurteilungsschleife*)

Bitte geben Sie an, in welchen der folgenden Angelegenheiten Sie bisher mit der Universitätsverwaltung Kontakt hatten. Sollte dies auf keine der genannten Angelegenheiten zutreffen, klicken Sie bitte auf "Weiter".^b

Abschnitt 3: Beurteilungsschleife**Beurteilung der Dienstleistungsqualität getrennt für die gewählten Angelegenheiten****Jeweils Angabe eines Soll- und eines Ist-Wertes für 14 Aussagen zur Dienstleistungsqualität**

Für eine vollständige Darstellung des Instruments siehe Gehring und Hertel (in Druck)

Beispielitems zur wahrgenommenen Dienstleistungsqualität

- (1) Die Mitarbeiter/innen der Verwaltung haben einen freundlichen Umgangston mit mir als Kunde/in.^c
- (2) Die Mitarbeiter/innen der Verwaltung gehen auf meine Probleme und Bedürfnisse ein und bemühen sich, Lösungen zu finden.^c
- (3) Meine Angelegenheiten werden zuverlässig bearbeitet.^c
- (4) Meine Angelegenheiten werden zügig bearbeitet.^c

Befragungsabschnitte und einzelne Fragen

Fragen zum Kundenkontakt

Wie häufig haben Sie in dieser Angelegenheit mit der Verwaltung Kontakt? ^d

Wie häufig haben Sie dabei in der Regel mit der Verwaltung Kontakt, bis die Angelegenheit erledigt ist? ^e

Wie häufig kontaktieren Sie die Verwaltung dabei ... ^e

- | | |
|----------------|--------------------|
| a) persönlich | c) per E-Mail |
| b) telefonisch | d) per Brief / Fax |
| | e) per SB-Station |
- (nur für Studierende)*

Globales Zufriedenheitsurteil

Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit dem Service der Verwaltung bezogen auf *«Kundenangelegenheit»*? ^f

Anmerkungen zur beurteilten Angelegenheit

Gibt es bezogen auf *«Kundenangelegenheit»* weitere Punkte, die Ihnen wichtig sind und nach denen wir nicht gefragt haben? ^e

Am Ende der Beurteilungsschleife: Frage nach weiteren Kundenangelegenheiten

Gibt es Angelegenheiten, in denen Sie mit der Universitätsverwaltung Kontakt haben und nach denen wir nicht gefragt haben? ^e

Abschnitt 4: Affektives Commitment (nach Schmidt et al., 1998) ^g

- (1) Die Universität hat eine große persönliche Bedeutung für mich.
 - (2) Ich unterhalte mich gerne auch mit Leuten über die Universität, die hier nicht arbeiten.
 - (3) Probleme der Universität beschäftigen mich häufig so, als seien sie meine eigenen.
 - (4) Ich fühle mich emotional nicht sonderlich mit der Universität verbunden.
 - (5) Ich wäre sehr froh, mein weiteres Berufsleben in der Universität verbringen zu können.
 - (6) Ich empfinde kein starkes Gefühl der Zugehörigkeit zur Universität.
-

Befragungsabschnitte und einzelne Fragen

Abschnitt 5: Organizational bzw. University Citizenship Behavior**Organizational Citizenship Behavior** (*wissenschaftliche und nichtwissenschaftliche Mitarbeiter*)

Die 20 Items des Instruments wurden unverändert übernommen aus Staufenbiel und Hartz (2000)^g

University Citizenship Behavior (*Studierende*)

Die Items entstammen einem Instrument von Kersting und Gehring (2006)^g

Beispielitems University Citizenship Behavior**Skala Hilfsbereitschaft**

(1) Ich helfe Kommiliton/innen, denen der Lernstoff Verständnisprobleme bereitet.

Skala Gewissenhaftigkeit

(2) Ich organisiere bevorstehende Lernphasen frühzeitig.

Skala Unkompliziertheit

(3) Ich akzeptiere ungünstige Rahmenbedingungen (z. B. Veranstaltungszeiten oder -orte), wenn mir die Veranstaltung wichtig ist.

Skala Eigeninitiative

(4) Ich beteilige mich aktiv an der Gestaltung der Studienbedingungen.

Abschnitt 6: Demografische Angaben (freiwillig)

Welches Geschlecht haben Sie ^h: a) männlich b) weiblich

Wie alt sind Sie? ⁱ

Wie lange arbeiten Sie bereits an der Universität?

(*wissenschaftliche und nichtwissenschaftliche Mitarbeiter*)ⁱ

Seit wie vielen Semestern studieren Sie an der Universität? (*Studierende*)ⁱ

Welcher Fakultät gehören Sie an? ^h

Anmerkungen:

^a Antwortformat: Mehrfachauswahl

^b Antwortformat: Mehrfachauswahl; wissenschaftliche und nichtwissenschaftliche Mitarbeiter wählen nur aus denjenigen der 39 Kundenangelegenheiten, für die die im ersten Schritt gewählten Abteilungen und Stabsstellen zuständig sind; Studierende wählen aus allen 8 studentischen Angelegenheiten

^c Für die Soll-Werte 11-stufige Antwortskala mit den Polen *0 ist überhaupt nicht notwendig* und *10 ist absolut notwendig*; für die Ist-Werte 11-stufige Antwortskala mit den Polen *0 ist überhaupt nicht erfüllt* und *10 ist voll und ganz erfüllt*

^d Antwortformat: Kombination aus freier Eingabe und Einfachauswahl des Zeitraums, auf den sich die freie Eingabe bezieht (*pro Woche, pro Monat, pro Jahr*), möglich war außerdem die Angabe *seltener als einmal im Jahr*.

^e Antwortformat: Offene Frage

^f 7-stufige Antwortskala mit den Polen *1 überhaupt nicht zufrieden* und *7 voll und ganz zufrieden*

^g 7-stufige Antwortskala mit den Polen *1 stimme überhaupt nicht zu* und *7 stimme voll und ganz zu*

^h Antwortformat: Einfachauswahl

ⁱ Antwortformat: Einfachauswahl, Auswahlmenü von 16 – 75 Jahren

^j Antwortformat: Einfachauswahl, für die wissenschaftlichen und nichtwissenschaftlichen Mitarbeiter Auswahlmenü von 1 – 47 Jahren; für die Studierenden Auswahlmenü von 1 bis 30 Semestern

Die Teilnehmer hatten stets die Möglichkeit, *nicht zutreffend / weiß nicht* anzugeben, wenn eine Frage für sie keinen Sinn ergab.

4 Beurteilerübereinstimmung in den 22 Verwaltungseinheiten

Tabelle B.4.1

r_{wg}-Koeffizienten für die Mitarbeiterzufriedenheit und die Mitarbeitermotivation

Verwaltungseinheit	Mitarbeiterzufriedenheit	Mitarbeitermotivation
1	.404	.960
2	.851	.941
3	.966	.993
4	.953	.949
5	.751	.710
6	n. a.	n. a.
7	.744	.714
8	n. a.	n. a.
9	n. a.	n. a.
10	.895	.982
11	.792	.904
12	.700	.851
13	.942	.889
14	.953	.889
15	.875	.982
16	.883	1.000
17	n. a.	n. a.
18	.793	.901
19	.946	.856
20	.939	.889
21	.835	.895
22	.956	.977

Anmerkungen: n. a. = nicht anwendbar.

Anhang C: Ergänzende Materialien zur Validierung des neuen Instruments

1 Analyse mit Hilfe von *Latent Congruence Modellen*

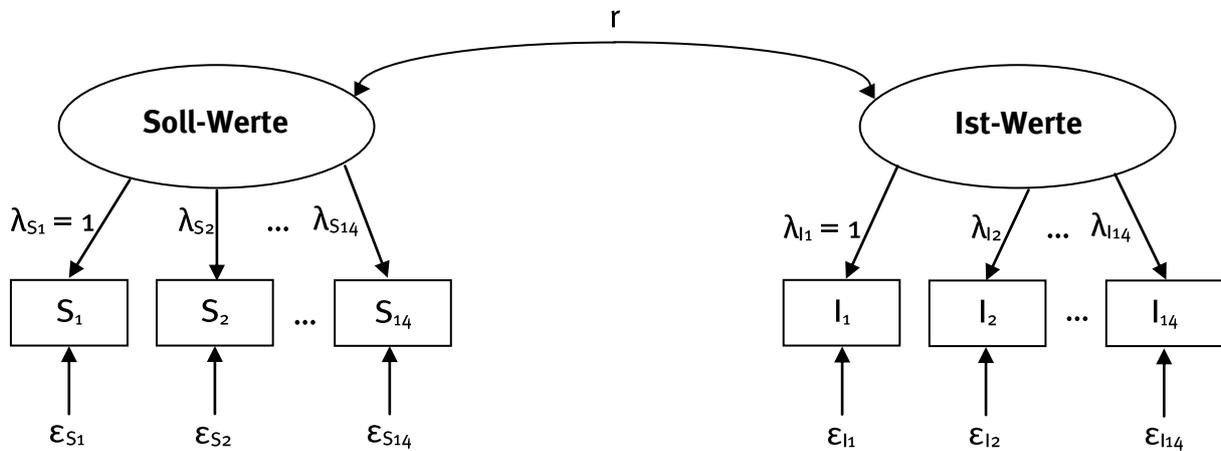


Abbildung C.1.1. Latent Congruence Modell zur Prüfung der Messäquivalenz von Soll- und Ist-Werten (nach Cheung, 2009).

Erläuterung des Modells und des Vorgehens bei der Prüfung der Messäquivalenz: Cheung (2009) unterscheidet drei Äquivalenzniveaus, *konfigurale*, *metrische* und *skalare* Äquivalenz, die durch die sukzessive Einführung von Parameterrestriktionen geprüft werden können. *Konfigurale Äquivalenz* liegt vor, wenn Soll- und Ist-Werte die gleiche Faktorkonfiguration aufweisen, d. h. alle Soll- bzw. Ist-Items auf dem zugewiesenen Soll- bzw. Ist-Faktor laden. Ist dies erfüllt, sind beide Konstrukte konzeptuell vergleichbar. *Metrische Äquivalenz* liegt vor, wenn korrespondierende Soll- und Ist-Items darüber hinaus gleich indikativ sind, d. h. gleiche Ladungen λ_{S_i} bzw. λ_{I_i} auf dem Soll- bzw. Ist-Faktor aufweisen. Führt das entsprechend restringierte Modell zu einer schlechteren Passung als das unrestringierte Ausgangsmodell, liegt keine vollständige, sondern allenfalls partielle metrische Äquivalenz vor. Es wird geprüft, für welche Itempaare die Bedingung gleicher Ladungen aufrechterhalten werden kann. Diese Itempaare werden schließlich auf *skalare Äquivalenz* geprüft. Hierzu werden neben den Ladungen auch die Intercepts der Items gleichgesetzt. Führt das restringierte Modell zu einer schlechteren Passung als das unrestringierte Ausgangsmodell, sind nicht alle metrisch äquivalenten Items skalar äquivalent. Entsprechend wird geprüft, für welche Items skalare Äquivalenz festzustellen ist. Skalar äquivalente Items erhalten in einer Regression der Faktoren nicht nur gleiche Regressionsgewichte (respektive Ladungen), sondern darüber hinaus auch die gleiche Ordinate. Items, die lediglich metrisch äquivalent sind, erhalten zwar gleiche Regressionsgewichte, es liegt jedoch eine Parallelverschiebung zwischen Soll- und Ist-Messung vor. Eine Verrechnung von Soll- und Ist-Werten zu einem Differenzmaß ist daher nach Cheung (2009) nur sinnvoll, wenn die berücksichtigten Einzelitems skalare Äquivalenz aufweisen.

Tabelle C.1.1

Ergebnis der Analyse auf der Basis von Latent Congruence Modellen zur Prüfung der Messäquivalenz von Soll- und Ist-Werten (nach Cheung, 2009)

Äquivalenzniveau	χ^2	<i>df</i>	$\Delta\chi^2 (\Delta df)$	<i>CFI</i>	<i>RMSEA</i>	<i>SRMR</i>
Angelegenheit 8 (N = 488)						
konfigural	548.24**	317		.961	.039	.040
vollständig metrisch	583.67**	329	35.43** (12)	.957	.040	.044
partiell metrisch	555.89**	323	7.65 (6)	.961	.038	.041
skalar	627.12**	329	78.88** (12)	.950	.043	.044
partiell skalar	563.71**	326	15.47 (9)	.960	.039	.042
Skalare Äquivalenz für 3 der 14 Items bestätigt Korrelation zwischen Soll- und Ist-Faktor: .08						
Angelegenheit 9 (N = 1.186)						
konfigural	852.49**	307		.966	.039	.032
vollständig metrisch	906.00**	319	53.51** (12)	.963	.039	.034
partiell metrisch	858.30**	312	5.82 (5)	.966	.038	.032
skalar	1103.04**	317	250.55** (10)	.951	.046	.036
partiell skalar	859.13**	314	6.65 (7)	.966	.038	.032
Skalare Äquivalenz für 2 der 14 Items bestätigt Korrelation zwischen Soll- und Ist-Faktor: .11**						
Angelegenheit 10 (N = 699)						
konfigural	836.05**	305		.954	.050	.039
vollständig metrisch	913.22**	317	77.16** (12)	.959	.052	.032
partiell metrisch	842.02**	308	5.97 (3)	.954	.505	.039
skalar	843.39**	311	12.34 (6)	.954	.050	.039
Skalare Äquivalenz für 3 der 14 Items bestätigt Korrelation zwischen Soll- und Ist-Faktor: .21**						
Angelegenheit 11 (N = 142)						
konfigural	671.69	337		.912	.084	.060
vollständig metrisch	712.37	349	40.68** (12)	.905	.086	.063
partiell metrisch	678.10	345	6.41 (8)	.913	.083	.061
skalar	712.35	353	40.62** (16)	.906	.085	.061
partiell skalar	691.00	352	19.32 (15)	.911	.083	.061
Skalare Äquivalenz für 7 der 14 Items bestätigt Korrelation zwischen Soll- und Ist-Faktor: .10						

Äquivalenzniveau	χ^2	<i>df</i>	$\Delta\chi^2 (\Delta df)$	<i>CFI</i>	<i>RMSEA</i>	<i>SRMR</i>
Angelegenheit 12 (N = 126)						
konfigural	619.87	329		.894	.084	.070
vollständig metrisch	669.45	341	49.58** (12)	.881	.088	.078
partiell metrisch	628.42	336	8.55 (7)	.894	.083	.071
skalar	644.10	343	24.23* (14)	.891	.084	.071
partiell skalar	639.12	342	19.25 (13)	.892	.083	.071
Skalare Äquivalenz für 6 der 14 Items bestätigt Korrelation zwischen Soll- und Ist-Faktor: .21*						
Angelegenheit 13 (N = 771)						
konfigural	704.77**	323		.966	.041	.036
vollständig metrisch	1000.37**	315	295.60** (12)	.942	.053	.050
partiell metrisch	712.31**	306	7.54 (3)	.966	.042	.036
skalar	911.81**	309	207.08** (6)	.949	.050	.038
Skalare Äquivalenz für keines der 14 Items bestätigt Korrelation zwischen Soll- und Ist-Faktor: .13**						
Angelegenheit 14 (N = 261)						
konfigural	549.80**	329		.963	.051	.039
vollständig metrisch	594.78*	341	44.98** (12)	.957	.054	.043
partiell metrisch	555.66	335	5.87 (6)	.963	.050	.040
skalar	600.61*	341	50.81** (8)	.956	.054	.041
partiell skalar	563.16	337	13.36 (8)	.962	.051	.040
Skalare Äquivalenz für 2 der 14 Items bestätigt Korrelation zwischen Soll- und Ist-Faktor: .11						
Angelegenheit 16 (N = 478)						
konfigural	798.01**	310		.946	.057	.042
vollständig metrisch	885.44**	322	87.44** (12)	.938	.061	.048
partiell metrisch	803.65**	314	5.65 (4)	.946	.057	.042
skalar	848.16**	318	50.16** (8)	.942	.059	.043
partiell skalar	804.70**	316	6.70 (6)	.946	.057	.041
Skalare Äquivalenz für 2 der 14 Items bestätigt Korrelation zwischen Soll- und Ist-Faktor: .05						

Äquivalenzniveau	χ^2	<i>df</i>	$\Delta\chi^2 (\Delta df)$	<i>CFI</i>	<i>RMSEA</i>	<i>SRMR</i>
Angelegenheit 18 (N = 146)						
konfigural	537.78	332		.953	.065	.041
vollständig metrisch	568.05	344	30,94** (12)	.948	.067	.043
partiell metrisch	544.66	340	6.87 (8)	.953	.064	.041
skalar	586.92	348	49.14** (16)	.945	.069	.043
partiell skalar	557.10	346	19.32 (14)	.951	.065	.042
Skalare Äquivalenz für 6 der 14 Items bestätigt Korrelation zwischen Soll- und Ist-Faktor: -.02						
Angelegenheit 23 (N = 264)						
konfigural	533.95	320		.945	.050	.056
vollständig metrisch	565.96*	332	32.01** (12)	.939	.052	.060
partiell metrisch	547.06*	328	13.11 (8)	.943	.050	.057
skalar	577.51*	336	43.56** (16)	.937	.052	.060
partiell skalar	551.57	332	17.63 (12)	.943	.050	.057
Skalare Äquivalenz für 4 der 14 Items bestätigt Korrelation zwischen Soll- und Ist-Faktor: .10						
Angelegenheit 26 (N = 166)						
konfigural	750.17	329		.893	.088	.062
vollständig metrisch	816.58	340	81.20** (12)	.879	.092	.067
partiell metrisch	759.90	336	9.74 (7)	.892	.087	.062
skalar	798.42	343	48.26** (14)	.884	.090	.063
partiell skalar	769.26	341	19.09 (12)	.891	.087	.062
Skalare Äquivalenz für 5 der 14 Items bestätigt Korrelation zwischen Soll- und Ist-Faktor: .13						
Angelegenheit 27 (N = 119)						
konfigural	556.70	328		.914	.077	.062
vollständig metrisch	592.31	340	35.61** (12)	.905	.079	.067
partiell metrisch	563.59	337	6.89 (9)	.915	.075	.063
skalar	599.58	346	42.88** (18)	.905	.079	.063
partiell skalar	581.52	344	24.83 (16)	.911	.076	.062
Skalare Äquivalenz für 7 der 14 Items bestätigt Korrelation zwischen Soll- und Ist-Faktor: .18						

Äquivalenzniveau	χ^2	df	$\Delta\chi^2 (\Delta df)$	CFI	$RMSEA$	$SRMR$
Angelegenheit 28 (N = 134)						
konfigural	570.73	334		.932	.073	.063
vollständig metrisch	627.19	346	56.46** (12)	.919	.078	.071
partiell metrisch	583.07	342	12.34 (8)	.931	.073	.065
skalar	603.45	350	32.71** (16)	.927	.074	.064
partiell skalar	591.47	348	20.73 (14)	.930	.073	.065
Skalare Äquivalenz für 6 der 14 Items bestätigt Korrelation zwischen Soll- und Ist-Faktor: <.01						
Angelegenheit 44 (N = 118)						
konfigural	622.16	322		.889	.089	.081
vollständig metrisch	668.75	334	46.59** (12)	.876	.093	.087
partiell metrisch	628.69	328	6.53 (6)	.888	.089	.082
skalar	636.12	332	13.96 (10)	.887	.088	.082
Skalare Äquivalenz für 6 der 14 Items bestätigt Korrelation zwischen Soll- und Ist-Faktor: .19						
Analyse für die Gesamtschätzung (N = 1.641)						
konfigural	1124.63**	290		.974	.042	.031
vollständig metrisch	1313.51**	302	188.88** (12)	.969	.045	.034
partiell metrisch	1127.23**	294	2.60 (4)	.975	.042	.031
skalar	1313.80**	298	189.17** (8)	.969	.046	.032
partiell skalar	1135.62**	296	11.00 (6)	.974	.042	.031
Skalare Äquivalenz für 2 der 14 Items bestätigt Korrelation zwischen Soll- und Ist-Faktor: .13*						

*Anmerkungen: Konfigurales Modell: keine Parameterrestriktionen; vollständig metrisches Modell: Restriktion gleicher Ladungen für alle Itempaare; partiell metrisches Modell: Restriktion gleicher Ladungen für einen Teil der Itempaare; skalares Modell: Restriktion gleicher Intercepts für alle metrisch äquivalenten Itempaare; partiell skalares Modell: Endlösung, Restriktion gleicher Intercepts für einen Teil der metrisch äquivalenten Itempaare; χ^2 = Chi-Quadrat-Wert; df = Freiheitsgrade; $\Delta\chi^2$ = Differenz der Chi-Quadrat-Werte beider Modelle; Δdf = Differenz der Freiheitsgrade beider Modelle; CFI = Comparative Fit Index; $RMSEA$ = Root-Mean-Square-Error of Approximation; $SRMR$ = Standardized-Root-Mean-Square-Residual; ** $p < .01$; * $p < .05$ (p-Werte des χ^2 - und des Modelldifferenz-Tests wurden mit dem Bollen-Stine-Bootstrap-Verfahren korrigiert).*

2 Polynomiale Regressionsanalysen

Tabelle C.2.1

Vollständige Darstellung der Ergebnisse der polynomialen Regressionsanalysen

Kriterium Kundenzufriedenheit							
Prädiktor algebraische Differenz		Prädiktor quadrierte Differenz		Prädiktor algebraische Differenz		Prädiktor quadrierte Differenz	
Angelegenheit 8 (N = 488)				Angelegenheit 9 (N = 1.186)			
Ist	.63**	Ist	.60**	Ist	.62**	Ist	.62**
Soll	-.10**	Soll	-.14**	Soll	-.09**	Soll	-.18**
		Ist ²	-.11**			Ist ²	-.04
		Soll ²	-.07			Soll ²	-.13**
		Ist*Soll	-.02			Ist*Soll	> -.01
R ²	.40	R ²	.41	R ²	.37	R ²	.38
Angelegenheit 10 (N = 699)				Angelegenheit 11 (N = 142)			
Ist	.63**	Ist	.62**	Ist	.84**	Ist	.91**
Soll	-.17**	Soll	-.17**	Soll	-.10*	Soll	-.17*
		Ist ²	-.03			Ist ²	.07
		Soll ²	-.05			Soll ²	-.05
		Ist*Soll	.13**			Ist*Soll	-.03
R ²	.38	R ²	.39	R ²	.70	R ²	.70
Angelegenheit 12 (N = 126)				Angelegenheit 13 (N = 771)			
Ist	.90**	Ist	.91**	Ist	.82**	Ist	.84**
Soll	-.13**	Soll	-.27**	Soll	-.07**	Soll	-.09**
		Ist ²	-.01			Ist ²	> -.01
		Soll ²	-.19**			Soll ²	-.01
		Ist*Soll	.03			Ist*Soll	-.06**
R ²	.77	R ²	.78	R ²	.67	R ²	.67

Kriterium Kundenzufriedenheit							
Prädiktor algebraische Differenz		Prädiktor quadrierte Differenz		Prädiktor algebraische Differenz		Prädiktor quadrierte Differenz	
Angelegenheit 14 (N = 261)				Angelegenheit 16 (N = 478)			
Ist	.75**	Ist	.77**	Ist	.85**	Ist	.93**
Soll	-.16**	Soll	-.17*	Soll	-.08**	Soll	-.18**
		Ist ²	.06			Ist ²	.12**
		Soll ²	-.04			Soll ²	-.11**
		Ist*Soll	.05			Ist*Soll	-.07**
R ²	.57	R ²	.56	R ²	.72	R ²	.73
Angelegenheit 18 (N = 146)				Angelegenheit 23 (N = 264)			
Ist	.87**	Ist	.91**	Ist	.78**	Ist	.79**
Soll	-.05	Soll	-.14	Soll	-.12**	Soll	-.18**
		Ist ²	.07			Ist ²	.02
		Soll ²	-.09			Soll ²	-.06
		Ist*Soll	-.01			Ist*Soll	-.05
R ²	.75	R ²	.75	R ²	.59	R ²	.60
Angelegenheit 26 (N = 166)				Angelegenheit 27 (N = 119)			
Ist	.86**	Ist	.92**	Ist	.81**	Ist	.84**
Soll	-.09*	Soll	-.25**	Soll	-.06	Soll	-.10
		Ist ²	.07			Ist ²	.03
		Soll ²	-.20**			Soll ²	-.01
		Ist*Soll	-.01			Ist*Soll	-.04
R ²	.72	R ²	.74	R ²	.64	R ²	.63
Angelegenheit 28 (N = 134)				Angelegenheit 44 (N = 118)			
Ist	.88**	Ist	.92**	Ist	.84**	Ist	.86**
Soll	-.09*	Soll	-.11	Soll	-.23**	Soll	-.17*
		Ist ²	.07			Ist ²	-.02
		Soll ²	-.02			Soll ²	.14
		Ist*Soll	.01			Ist*Soll	-.08
R ²	.78	R ²	.78	R ²	.70	R ²	.70

Anmerkungen: Standardisierte, gewichtete Koeffizienten der schrittweisen, rückwärtsgerichteten multiplen Regression; R² = Anteil aufgeklärter Varianz (schumpfungskorrigiert); **p < .01, *p < .05.

3 Konfirmatorische Faktorenanalysen

Tabelle C.3.1

Vollständige Darstellung der Ergebnisse der konfirmatorischen Faktorenanalysen

Modell	χ^2	<i>df</i>	$\Delta\chi^2$ ($\Delta df = 1$)	<i>CFI</i>	<i>RMSEA</i>	<i>SRMR</i>	<i>r</i>
Angelegenheit 8 (N = 488)							
1 Faktor	111.27	66		.984	.038	.028	
2 Faktoren	109.73	65	1.54	.984	.038	.027	.98
Angelegenheit 9 (N = 1.186)							
1 Faktor	102.92	59		.994	.025	.018	
2 Faktoren	101.63	58	1.29	.994	.025	.018	.99
Angelegenheit 10 (N = 699)							
1 Faktor	118.71	56		.988	.040	.022	
2 Faktoren	112.54	55	6.17*	.989	.039	.021	.97
Angelegenheit 11 (N = 142)							
1 Faktor	161.71*	70		.950	.096	.046	
2 Faktoren	153.07	69	8.64**	.955	.093	.046	.98
Angelegenheit 12 (N = 126)							
1 Faktor	143.01	72		.949	.089	.041	
2 Faktoren	138.77	71	4.24*	.951	.087	.042	.97
Angelegenheit 13 (N = 771)							
1 Faktor	131.70*	59		.989	.040	.019	
2 Faktoren	113.43	58	18.27**	.992	.035	.018	.96
Angelegenheit 14 (N = 261)							
1 Faktor	123.00	68		.979	.056	.028	
2 Faktoren	123.00	67	< 0.01	.979	.057	.028	1.00
Angelegenheit 16 (N = 478)							
1 Faktor	139.87	67		.985	.048	.023	
2 Faktoren	136.14	66	3.74	.985	.047	.023	1.00

Modell	X^2	<i>df</i>	$\Delta X^2 (\Delta df = 1)$	<i>CFI</i>	<i>RMSEA</i>	<i>SRMR</i>	<i>r</i>
Angelegenheit 18 (N = 146)							
1 Faktor	162.74	72		.947	.093	.039	
2 Faktoren	157.47	71	5.28*	.950	.092	.038	1.00
Angelegenheit 23 (N = 264)							
1 Faktor	113.52	68		.976	.050	.036	
2 Faktoren	112.37	67	1.15	.976	.051	.036	1.00
Angelegenheit 26 (N = 166)							
1 Faktor	160.59	74		.952	.084	.038	
2 Faktoren	160.45	73	0.14	.952	.085	.038	1.00
Angelegenheit 27 (N = 119)							
1 Faktor	133.22	70		.949	.087	.044	
2 Faktoren	133.22	69	< 0.01	.948	.089	.044	1.00
Angelegenheit 28 (N = 134)							
1 Faktor	137.73	69		.965	.087	.033	
2 Faktoren	133.59	68	4.14*	.966	.085	.033	.99
Angelegenheit 44 (N = 118)							
1 Faktor	122.66	72		.962	.078	.040	
2 Faktoren	121.51	71	1.15	.962	.078	.040	1.00
Analyse für die Gesamteinschätzung (N = 1.641)							
1 Faktor	75.84	40		.998	.023	.011	
2 Faktoren	73.01	39	2.83	.998	.023	.011	.99

Anmerkungen: X^2 = Chi-Quadrat-Wert; *df* = Freiheitsgrade; ΔX^2 = Differenz der Chi-Quadrat-Werte beider Modelle; Δdf = Differenz der Freiheitsgrade beider Modelle; *CFI* = Comparative Fit Index; *RMSEA* = Root-Mean-Square-Error of Approximation; *SRMR* = Standardized-Root-Mean-Square-Residual; *r* = Korrelation zwischen den beiden Faktoren Ergebnis- und Interaktionsqualität; ** $p < .01$, * $p < .05$ (p -Werte des X^2 - und des Modelldifferenz-Tests wurden mit dem Bollen-Stine-Bootstrap-Verfahren korrigiert).

4 Latent-State-Trait-Analyse

Tabelle C.4.1

Vollständige Darstellung der Ergebnisse der Latent-State-Trait-Analyse

Angelegenheit	Varianz der beiden Fragebogen- hälften	Trait-Varianz	State- Residuum- Varianz	Messfehler- Varianz	Reliabilität	α
Analyse für die wissenschaftlichen und nichtwissenschaftlichen Mitarbeiter (N = 386)						
12	0.614	0.181*	0.345**	0.088**	.86	.94
23	0.804	0.181*	0.513**	0.110**	.86	.93
26	0.526	0.181*	0.242**	0.103**	.80	.96
27	0.509	0.181*	0.249**	0.079**	.84	.95
28	0.457	0.181*	0.222**	0.054**	.88	.97
44	0.956	0.181*	0.679**	0.096**	.90	.96
Analyse für die Studierenden (N = 1.255)						
8	1.071	0.721**	0.208**	0.142**	.87	.91
9	0.960	0.721**	0.099*	0.140**	.85	.91
10	1.089	0.721**	0.237**	0.131**	.88	.93
11	1.239	0.721**	0.447**	0.071**	.94	.97
13	1.346	0.721**	0.540**	0.085**	.94	.95
14	1.288	0.721**	0.452**	0.115**	.91	.95
16	1.370	0.721**	0.560**	0.089**	.94	.95
18	1.430	0.721**	0.637**	0.072**	.95	.96

Anmerkungen: Reliabilität = Anteil der wahren Varianz (Trait- und State-Residuum-Varianz) an der Gesamtvarianz (Trait-, State-Residuum und Messfehler-Varianz), α = interne Konsistenz nach Cronbachs Alpha; ** $p < .01$, * $p < .05$.

