



**EBS** Business School

Die Vorhaben werden aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und aus dem Europäischen Sozialfond der Europäischen Union gefördert.  
Förderkennzeichen: 01FB08036 und 01FB08038

# Mitarbeiterstolz

## Inhalte, Strukturen und Effekte

**Prof. Dr. Matthias Gouthier**  
**Lehrstuhl für Dienstleistungsmarketing**  
**Center for Service Excellence**

**Leipzig, 31. Mai 2011**

*Inspiring Personalities.*

# Ausgangsüberlegungen

# Stolz: Ein vernachlässigtes Thema


Jürgen Klopp im Interview

## "Ich bin stolz auf diese Leistung"

**DORTMUND** Nicht so begeistert wie in den vergangenen Wochen - dafür aber genauso erfolgreich: Der BVB zeigte sich beim 2:0 (0:0)-Erfolg über den Hamburger SV geduldig und am Ende wieder gewohnt kaltschnäuzig. Dortmunds Coach Jürgen Klopp jedenfalls war zufrieden mit dem Auftritt seiner Mannschaft.

*Aufgezeichnet von Dirk Kramp*

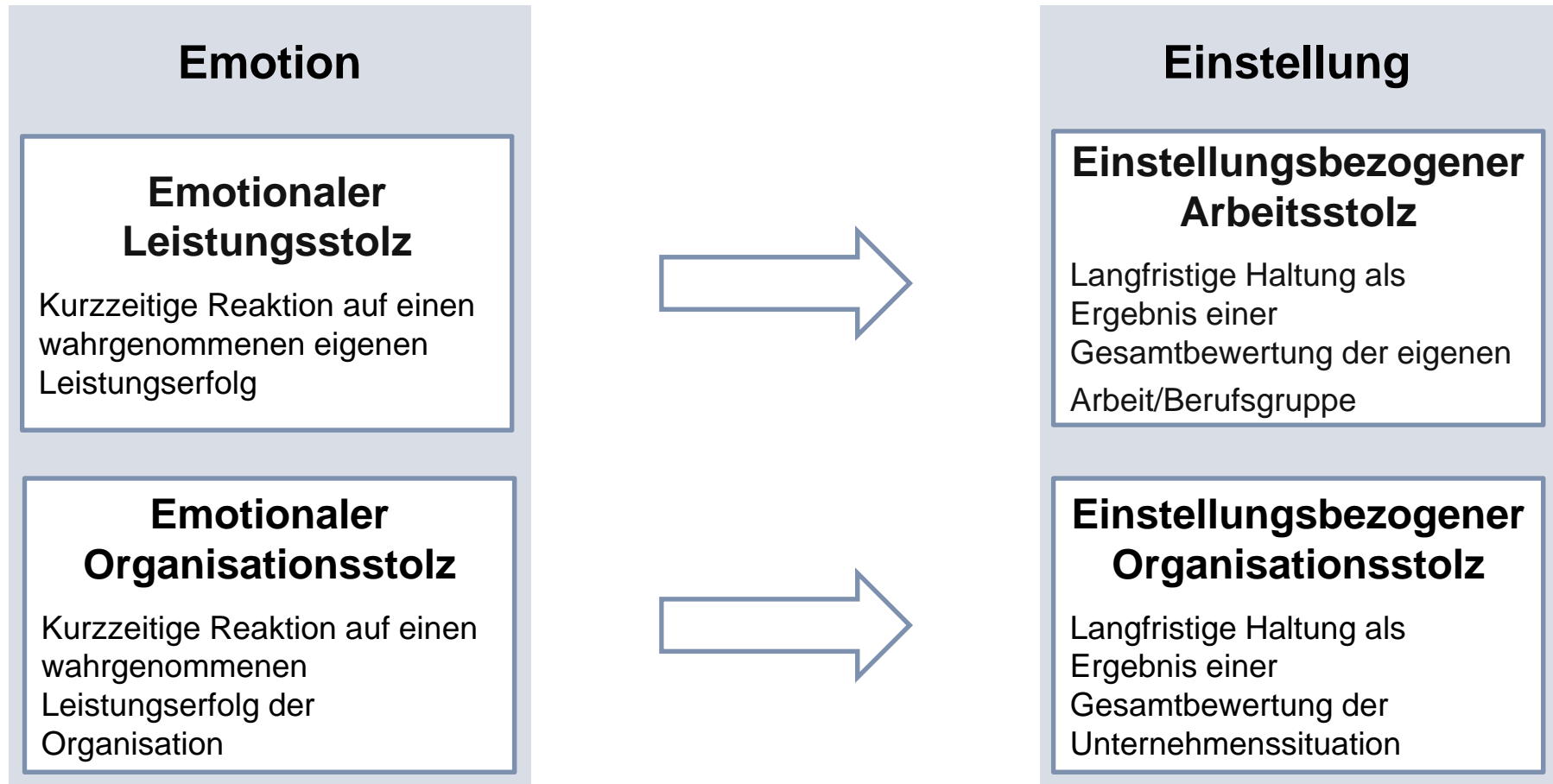
Artikel



### SERVICEWERTE

„ICH BIN STOLZ DARAUF,  
RITZ-CARLTON  
ZU SEIN.“

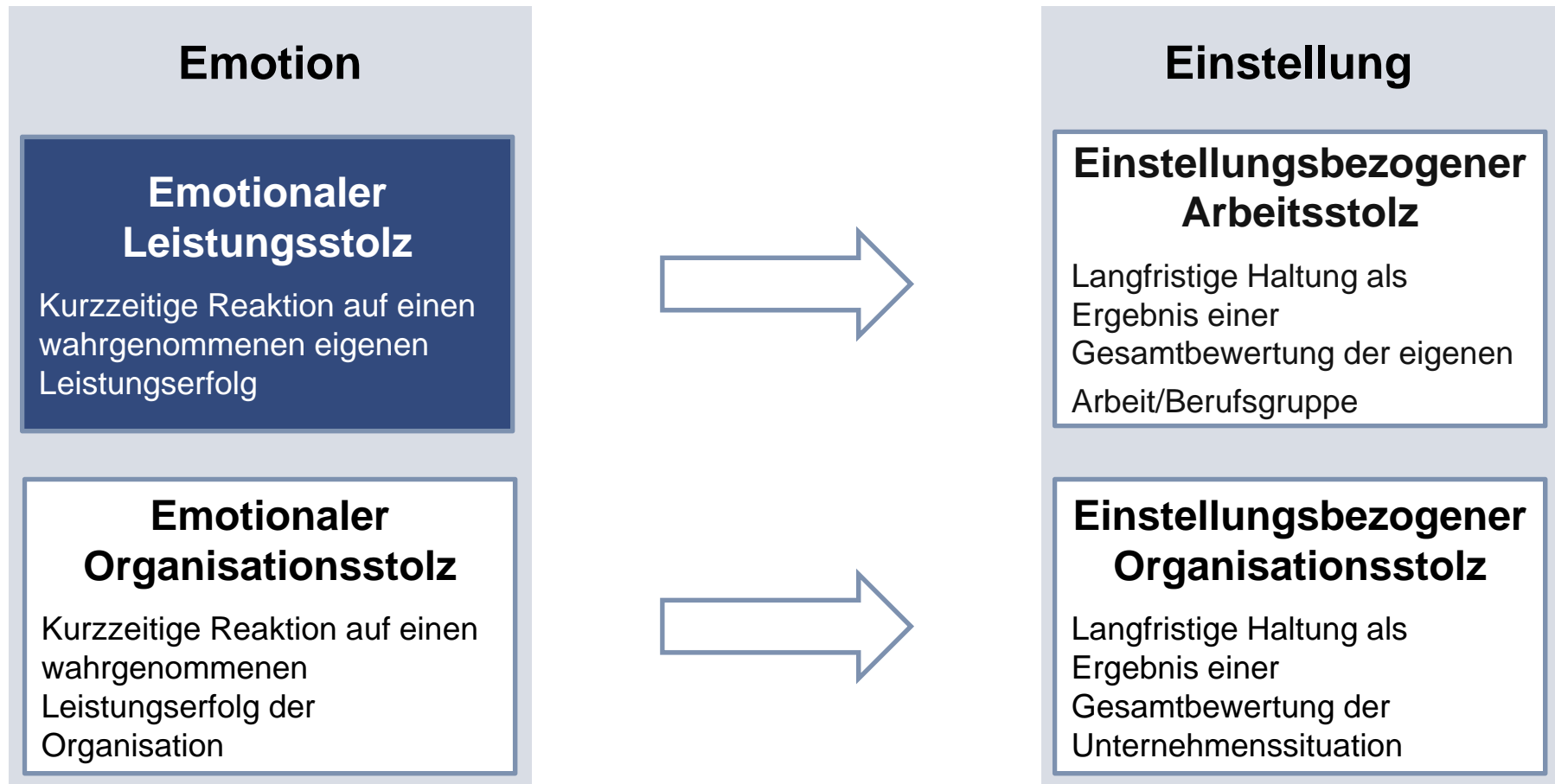
1. Ich baue starke Beziehungen auf und schaffe damit Ritz-Carlton-Gäste für ein ganzes Leben.
2. Ich reagiere stets auf die ausgesprochenen und unausgesprochenen Wünsche und Bedürfnisse unserer Gäste.
3. Ich bin dazu ermächtigt, einzigartige, unvergessliche und persönliche



In Anlehnung an Gouthier, M.H.J./Rhein, M. (2010): Serviceorientierung durch Organisationsstolz, in: Bruhn, M./Stauss, B. (Hrsg.): Serviceorientierung im Unternehmen. Forum Dienstleistungsmanagement 2010, Wiesbaden, S. 209-228; Gouthier, M.H.J./Rhein, M.: Organizational Pride and its Positive Effects on Employee Behavior, erscheint im: Journal of Service Management.

EBS

# Projekte





WWW.PRIDE-ONLINE.DE

## VERBUNDPROJEKT PRIDE WERTSCHÖPFUNGSTRANSPARENZ UND WERTSCHÄTZUNG ALS INNOVATIONSRESSOURCEN FÜR DEN DIENSTLEISTUNGSBEREICH

TEILPROJEKT BUW



## ERZEUGUNG VON MITARBEITERSTOLZ

Für die Customer Care Branche sind die Reduktion von Fluktuation und von Absentismus essenzielle Herausforderungen. Zielsetzung der buw Unternehmensgruppe ist es, Möglichkeiten zur Reduktion von Frühfluktuation und Absentismusrate zu identifizieren. Das Vorhaben konzentriert sich neben der Beseitigung von stressauslösenden Ärgerquellen auf die Erzeugung von Mitarbeiterstolz, da hierin ein hohes Potenzial für die Mitarbeiterbindung gesehen wird.

buw Holding GmbH

Rheiner Landstraße 195  
49078 Osnabrück

**Ansprechpartner**

Lennart Eitelberg  
Telefon +49 541 946-2163  
lennart.eitelberg@buw.de

**Wissenschaftliche Begleitung**  
European Business School

Prof. Dr. Matthias Gouthier  
Telefon +49 672 369-218  
matthias.gouthier@ebs.de



### Vorgehen

Um die formulierten Forschungsziele zu erreichen, führt die European Business School (EBS) in Kooperation mit buw eine Längsschnittstudie durch. Im Rahmen dieser Untersuchung füllen neu eingestellte buw-Mitarbeiter mehrere Fragebögen und ein wissenschaftliches Tagebuch aus. Dieses longitudinale Studiendesign wird gewählt, um Veränderungen relevanter Parameter im Zeitablauf zu erfassen. Hierbei werden insbesondere verschiedene Arten von Stolz aber auch weitergehende Aspekte, die die Mitarbeiterzufriedenheit betreffen, untersucht.

### Erste Ergebnisse

Im bisherigen Projektverlauf wurde ein mehrstufiges Befragungsdesign für neu eingetretene Call Center-Mitarbeiter konzipiert.

#### 1. Stufe

Fragebogen zur Erfassung der Erwartungen an die neue Arbeitsaufgabe

#### 2. Stufe

Tagebuchbefragung zur Abfrage von Stolz- und Ärgerquellen am Arbeitsplatz

#### 3. Stufe

Fragebogen zur Identifikation von Arbeitsressourcen und -belastungen

#### 4. Stufe

Fragebogen zur Erfassung von Kündigungsgründen

Darüber hinaus wurde das Job Demands – Resources Model als theoretische Fundierung der Befragung modifiziert.

#### Ausblick

Nach Abschluss der Erhebung werden die Daten statistisch ausgewertet, um den Einfluss von Stolz und weiteren Variablen auf die Fluktuationsneigung und das Absentismuserhalten zu analysieren und daraus Handlungsempfehlungen abzuleiten.

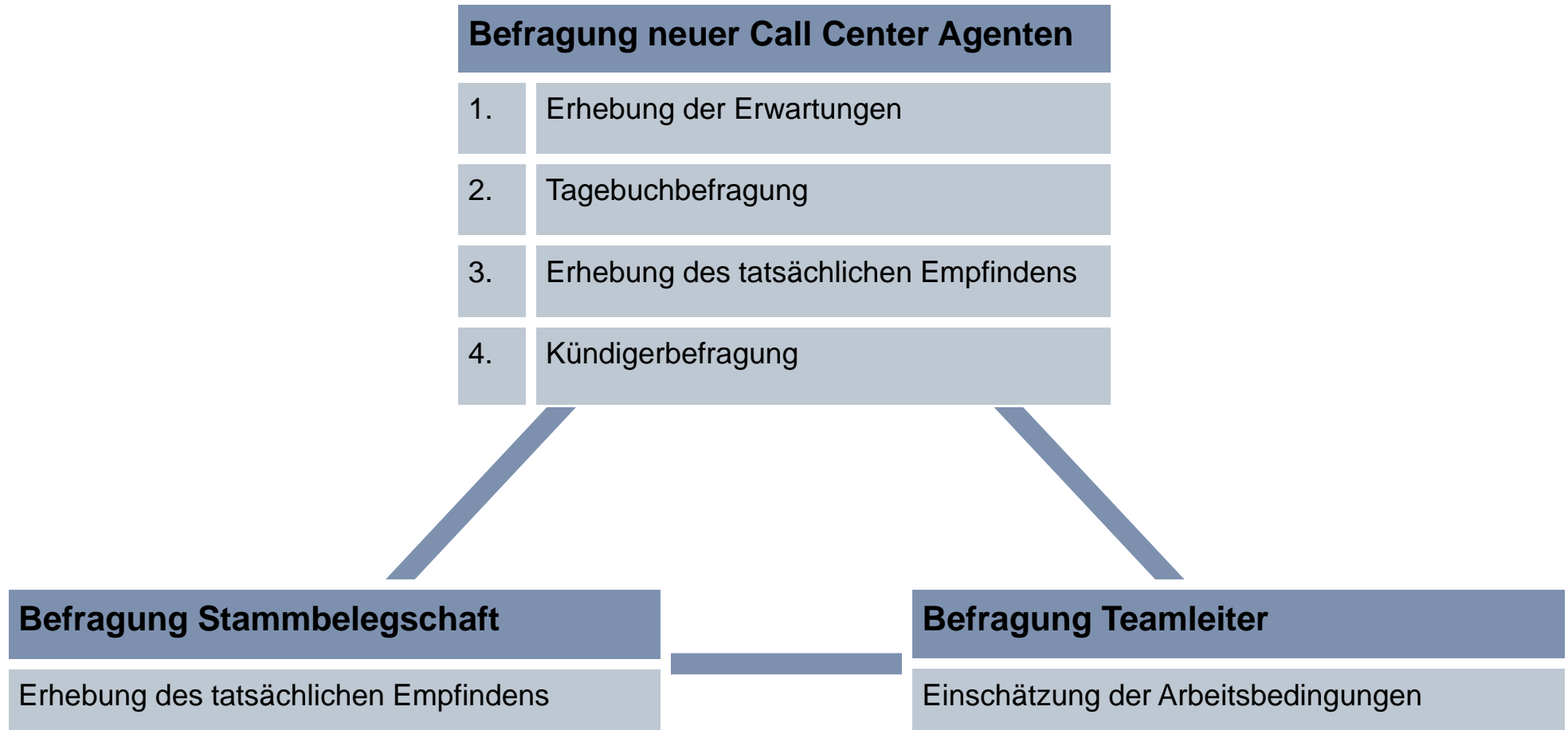
#### Förderkennzeichen

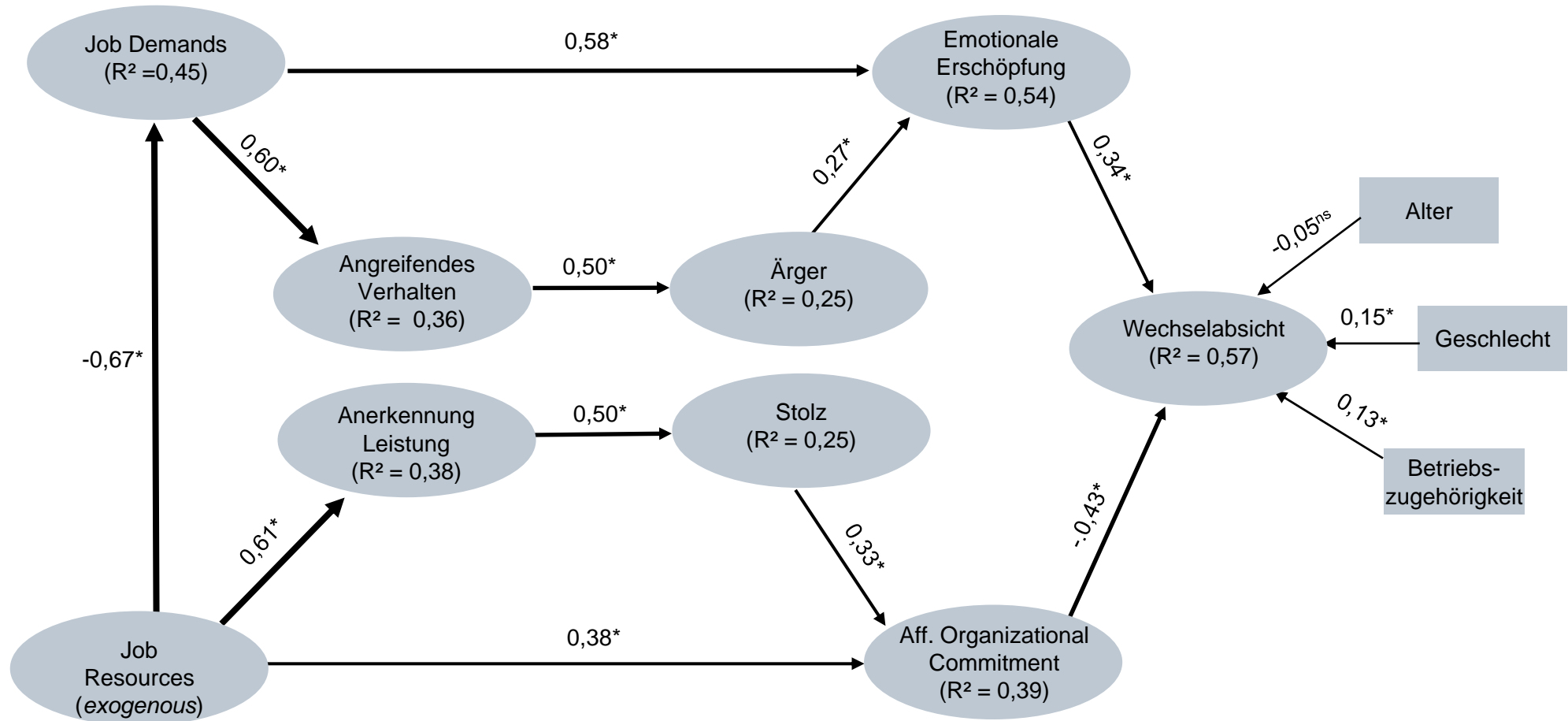
01FB08038

### PRIDE

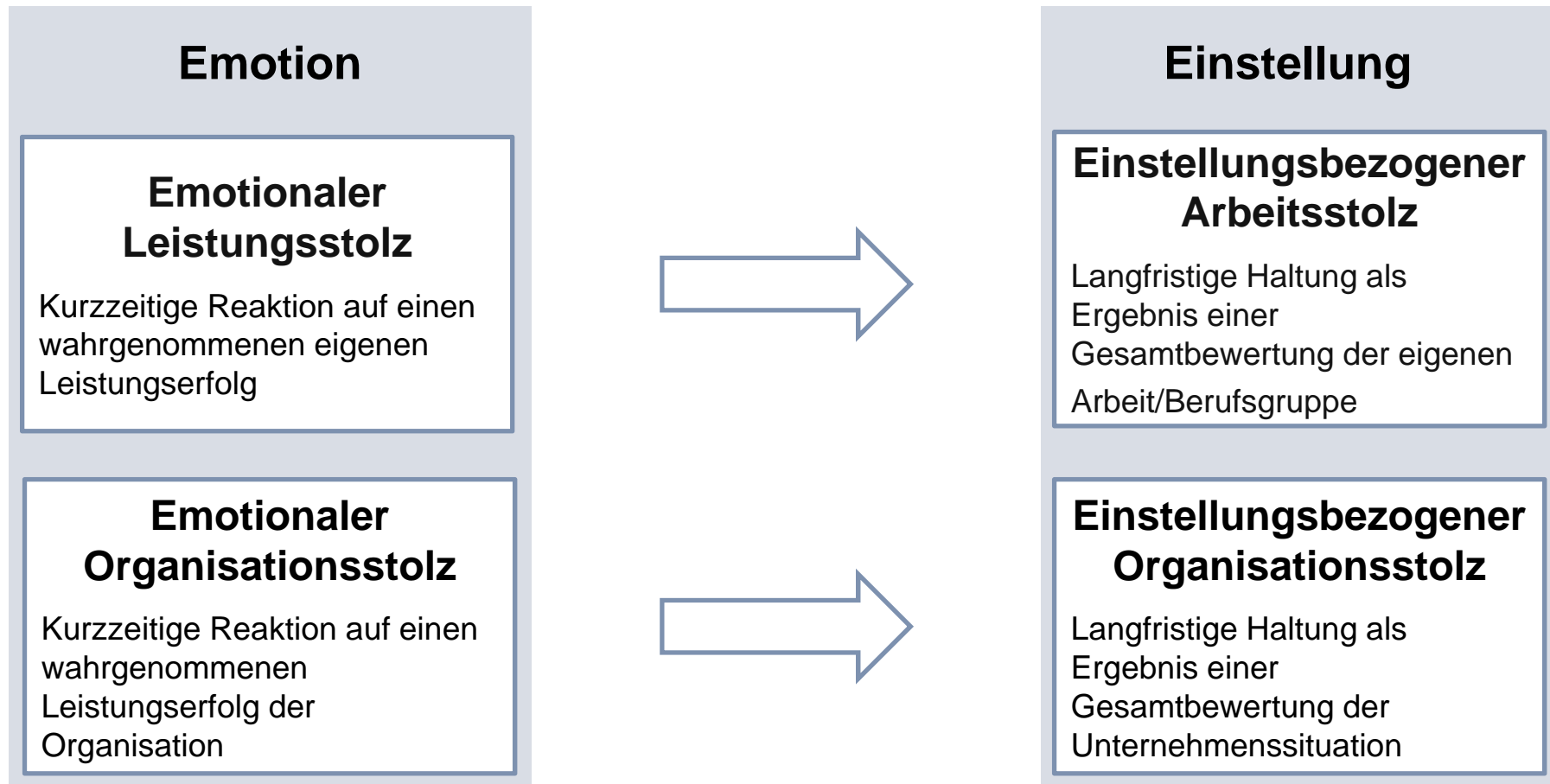
Gelingt es, für den Wert der qualifizierten Dienstleistungsarbeit ein ähnliches Bewusstsein zu schaffen wie für die industrielle Facharbeit, so wird die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft spürbar gestärkt. Von dieser These geht das Verbundprojekt PRIDE »Wertschöpfungstransparenz und Wertschätzung als Innovationsressourcen für den Dienstleistungsbereich« aus. Ziel des im Rahmen des Förderschwerpunkts »Dienstleistungsqualität durch professionelle Arbeit« geförderten Vorhabens ist es, die Wechselwirkungen zwischen Wertschöpfung, Wertschätzung, Stolz und Anerkennung bei Dienstleistungstätigkeiten aufzudecken und, basierend auf wissenschaftlichen Studien und betrieblichen Erprobungen, zur Etablierung eines neuen Leitbilds der Dienstleistungsfacharbeit beizutragen.

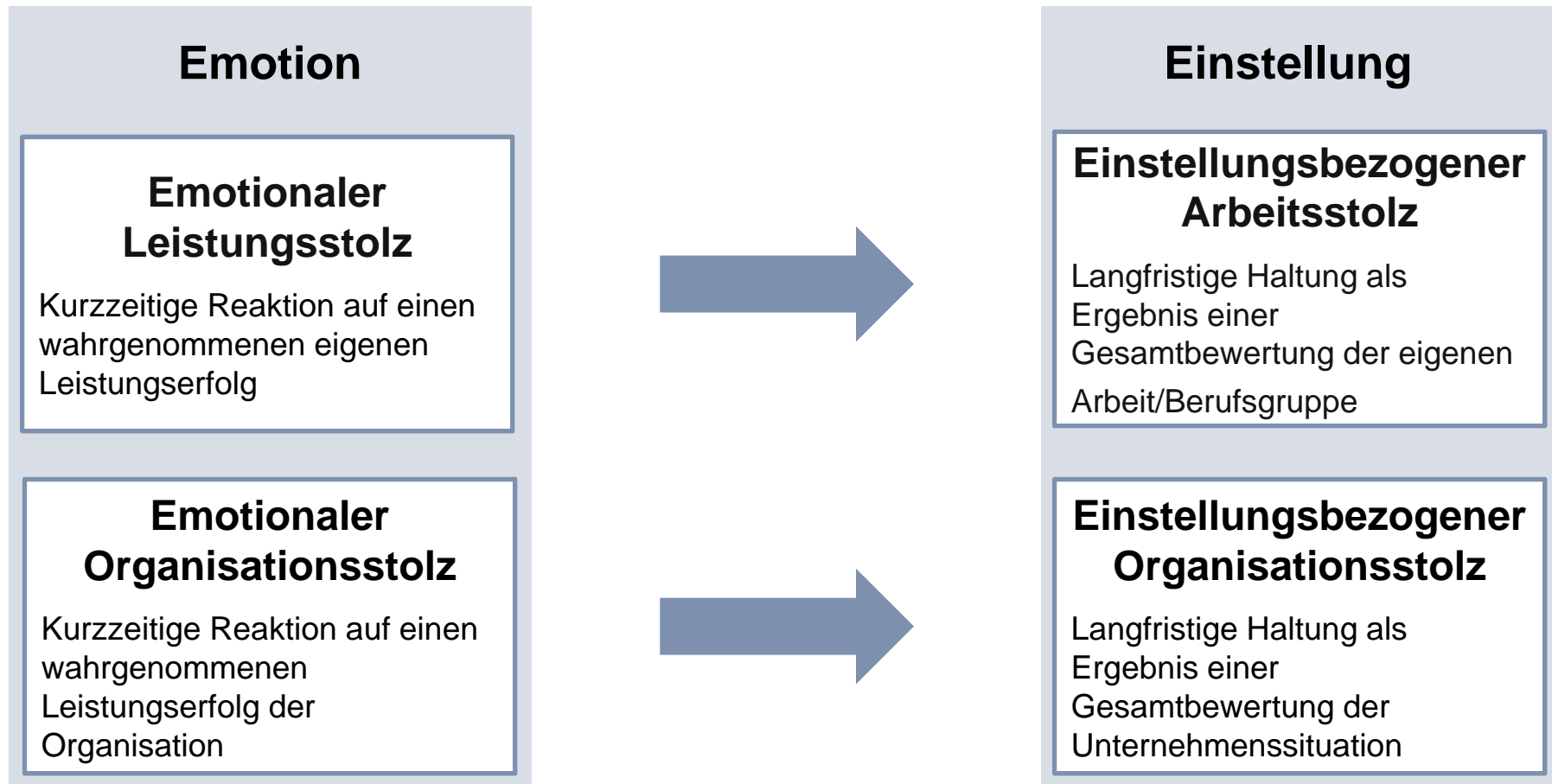






\* signifikant für  $p < 0,01$





**VERBUNDPROJEKT PRIDE**  
**WERTSCHÖPFUNGSTRASPARENZ UND WERTSCHÄTZUNG ALS**  
**INNOVATIONSRESSOURCEN FÜR DEN DIENSTLEISTUNGSBEREICH**  
**TEILPROJEKT EBS**



[WWW.PRIDE-ONLINE.DE](http://WWW.PRIDE-ONLINE.DE)

European Business School  
 International University Schloss Reichartshausen

## DYNAMIK VON PRODUZENTENSTOLZ

Der Erfolg vieler Dienstleistungsunternehmen wird in Zukunft noch stärker von der Fähigkeit abhängen, Kundenbeziehungen langfristig zu sichern. Dabei spielt die Begeisterung der Mitarbeiter und deren Stolz auf die eigene Leistung sowie auf das eigene Unternehmen eine zentrale Rolle. Das Ziel des Teilvorhabens der European Business School (EBS) ist es, die Wechselwirkungen dieser beiden Stolzformen zu untersuchen, um schließlich Handlungsempfehlungen über die Beeinflussbarkeit des Stolzes von Mitarbeitern abgeben zu können.

European Business School (EBS)  
 International University  
 Schloss Reichartshausen  
 Lehrstuhl für  
 Dienstleistungsmarketing

Rheingaustraße 1  
 65375 Oestrich-Winkel

**Ansprechpartner**

Prof. Dr. Matthias Gouthier  
 Telefon +49 6723 69-218  
 matthias.gouthier@ebs.de

Miriam Rhein  
 Telefon +49 67 236-9265  
 miriam.rhein@ebs.edu



**Vorgehen**

Es ist davon auszugehen, dass es sich beim Mitarbeiterstolz um ein dynamisches, sich im Zeitverlauf veränderndes Konstrukt handelt. Beim Stolz auf die eigene Leistung handelt es sich dabei um eine kurzfristige Emotion, die auftritt, sobald ein Mitarbeiter ein Handlungsergebnis als Erfolg wertet und dieses auf eigene Fähigkeiten zurückführt. Die wissenschaftlichen Arbeiten zum Konstrukt des Organisationsstolzes sind indes noch sehr rar gesät. Von daher liegt eine erste zentrale Aufgabe dieses Teilvorhabens auf der Erarbeitung der notwendigen theoretisch-konzeptionellen Grundlagen zum Konstrukt des Organisationsstolzes.

**Erste Ergebnisse**

Die entsprechenden Erkenntnisse sind in einem wissenschaftlichen Artikel dokumentiert, der in der Herausgeberschaft »Serviceorientierung im Unternehmen« von Prof. Bruhn und Prof. Stauss mit dem Titel »Serviceorientierung durch Organisationsstolz« erschienen ist. In diesen sind Überlegungen eingeflossen, die das Wechselspiel von Produzentenstolz als Arbeitsemotion und Organisationsstolz als Einstellung ansprechen. Damit wurde die notwendige theoretische Basis geschaffen, um die Wirkeffekte empirisch überprüfen zu können.

**Ausblick**

Ausgehend von den theoretischen Grundlagen sollen die postulierten Wirkeffekte empirisch analysiert werden. Dies erfolgt mittels einer einjährigen Panelstudie, bei der 1000 Probanden zweimonatlich befragt werden. Damit lassen sich die zeitverzögerten Wechselwirkungen des Leistungsstolzes auf den Organisationsstolz überprüfen.

**Förderkennzeichen**

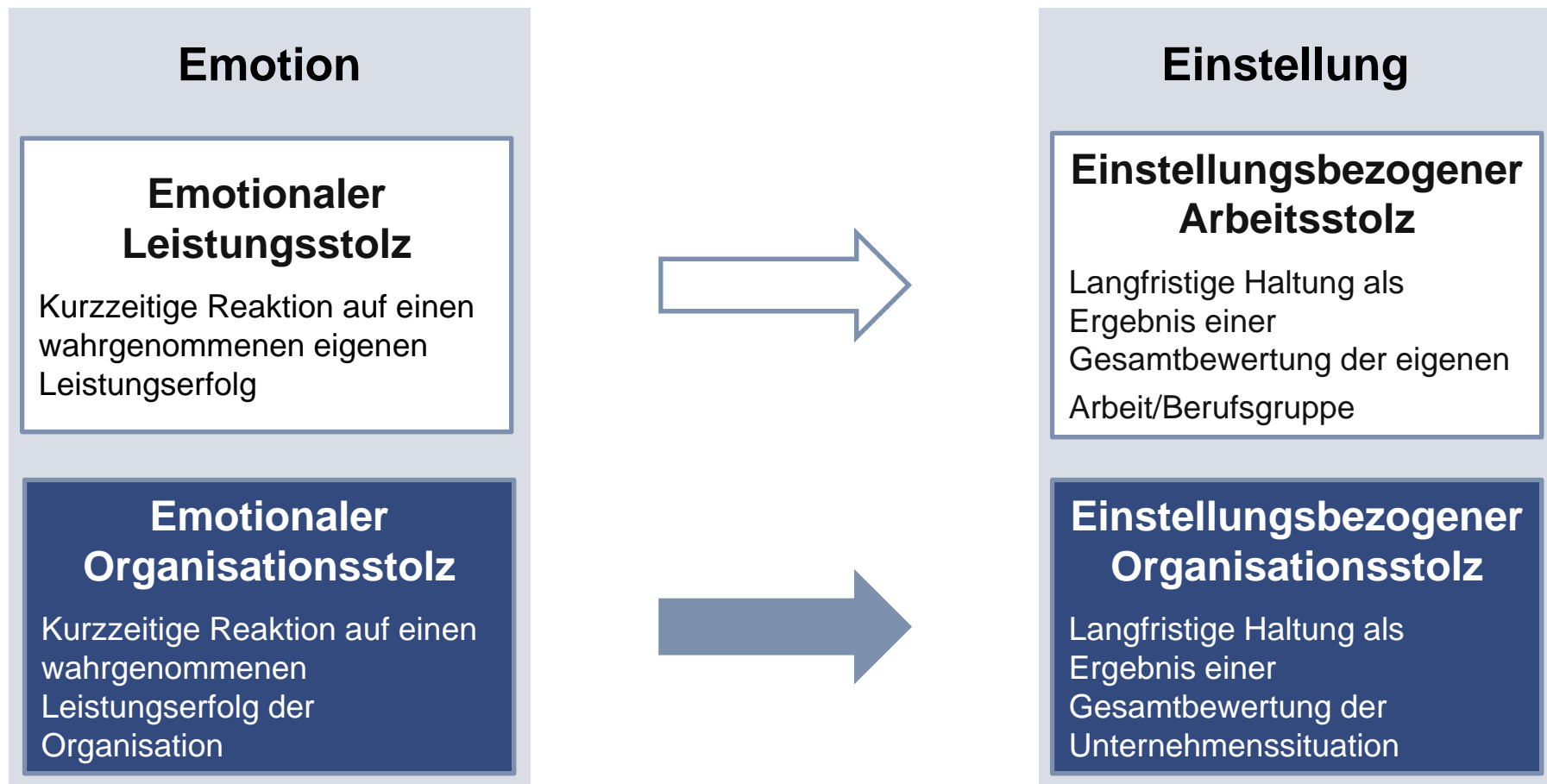
01FB08036

**PRIDE**

Gelingt es, für den Wert der qualifizierten Dienstleistungsarbeit ein ähnliches Bewusstsein zu schaffen wie für die Industrielle Facharbeit, so wird die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft spürbar gestärkt. Von dieser These geht das Verbundprojekt PRIDE »Wertschöpfungs- und Werteschätzung als Innovationsressourcen für den Dienstleistungsbereich« aus. Ziel des im Rahmen des Förderschwerpunkts »Dienstleistungsqualität durch professionelle Arbeit« geförderten Vorhabens ist es, die Wechselwirkungen zwischen Wertschöpfung, Wertschätzung, Stolz und Anerkennung bei Dienstleistungstätigkeiten aufzudecken und, basierend auf wissenschaftlichen Studien und betrieblichen Erprobungen, zur Etablierung eines neuen Leitbilds der Dienstleistungsfacharbeit beizutragen.

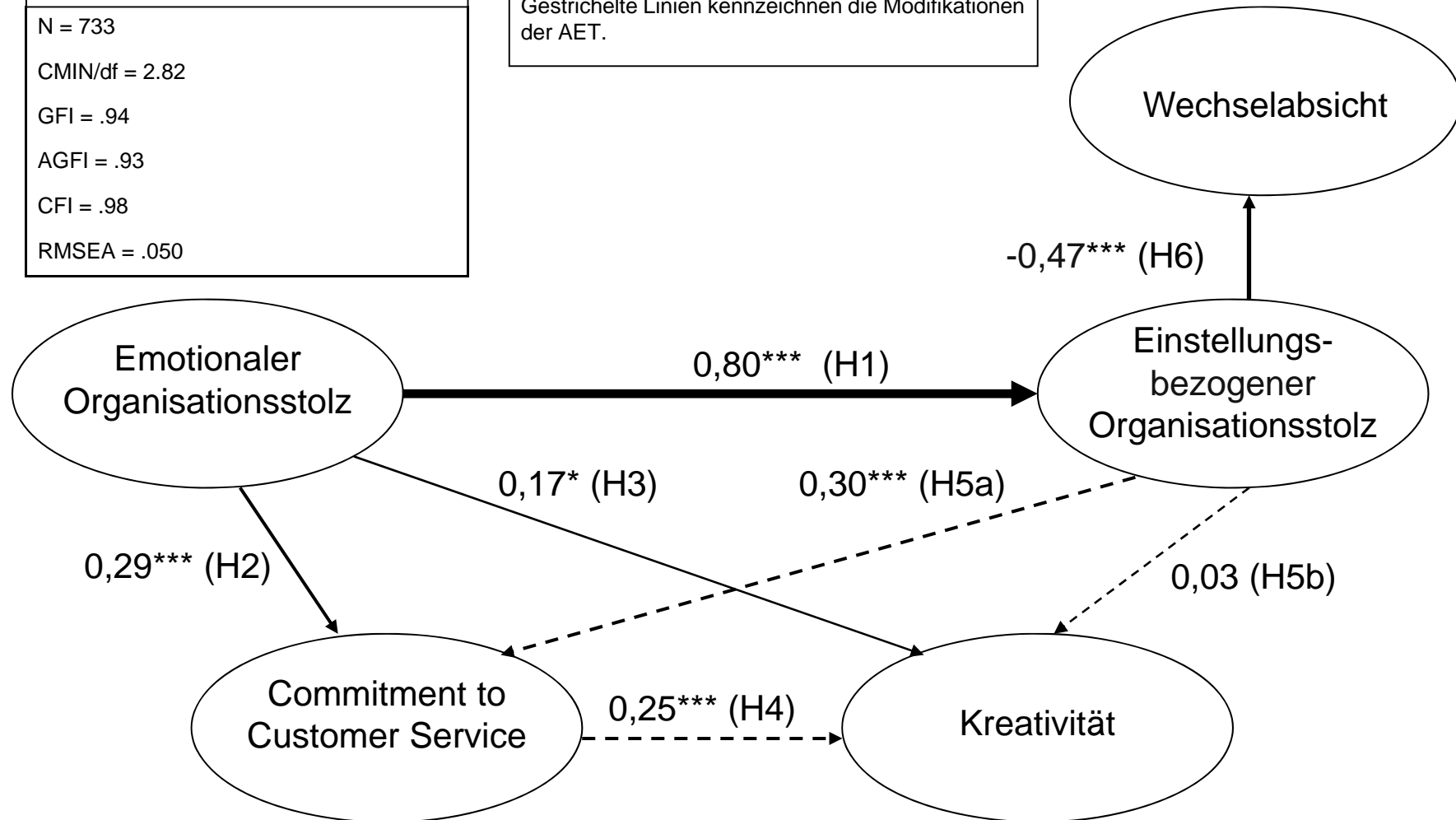


- Zielgruppe: Mitarbeiter (in Deutschland) im Kundenkontakt ohne Führungsverantwortung
- Panelstudie mit insgesamt 6 Befragungswellen
  - Erste Befragungswelle (Februar 2010): 1.017 Teilnehmer
  - Zweite Befragungswelle (April 2010): 733 Teilnehmer
  - Dritte Befragungswelle (Juni 2010): 643 Teilnehmer
  - Vierte Befragungswelle (August 2010): 559 Teilnehmer
  - Fünfte Befragungswelle (Oktober 2010): 514 Teilnehmer
  - Sechste Befragungswelle (Dezember 2010): 413 Teilnehmer
- Durchschnittsalter: ca. 40 Jahre
- 55,7% männliche, 44,3% weibliche Teilnehmer

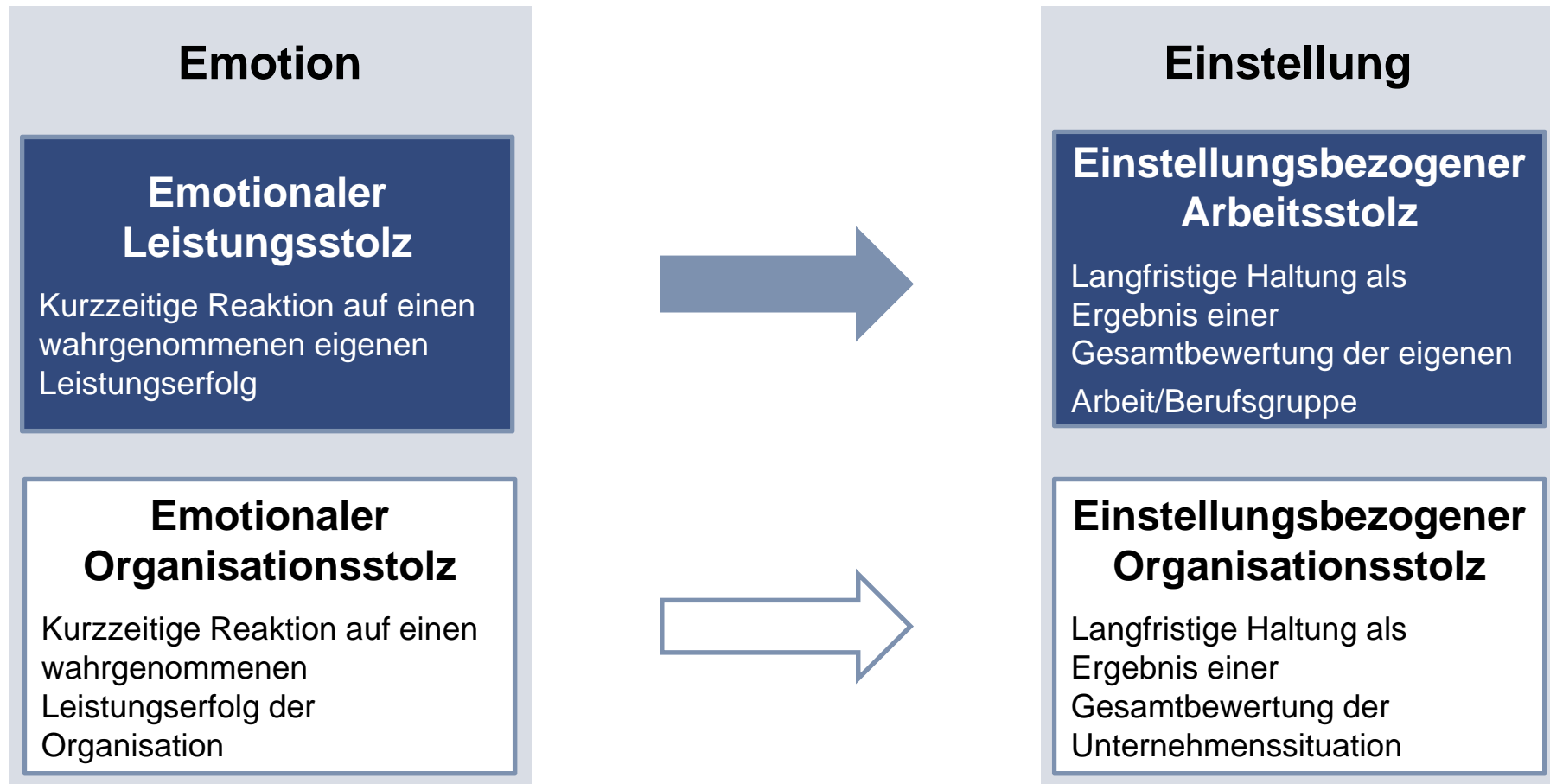


Ergebnisse des Strukturmodells
N = 733
CMIN/df = 2.82
GFI = .94
AGFI = .93
CFI = .98
RMSEA = .050

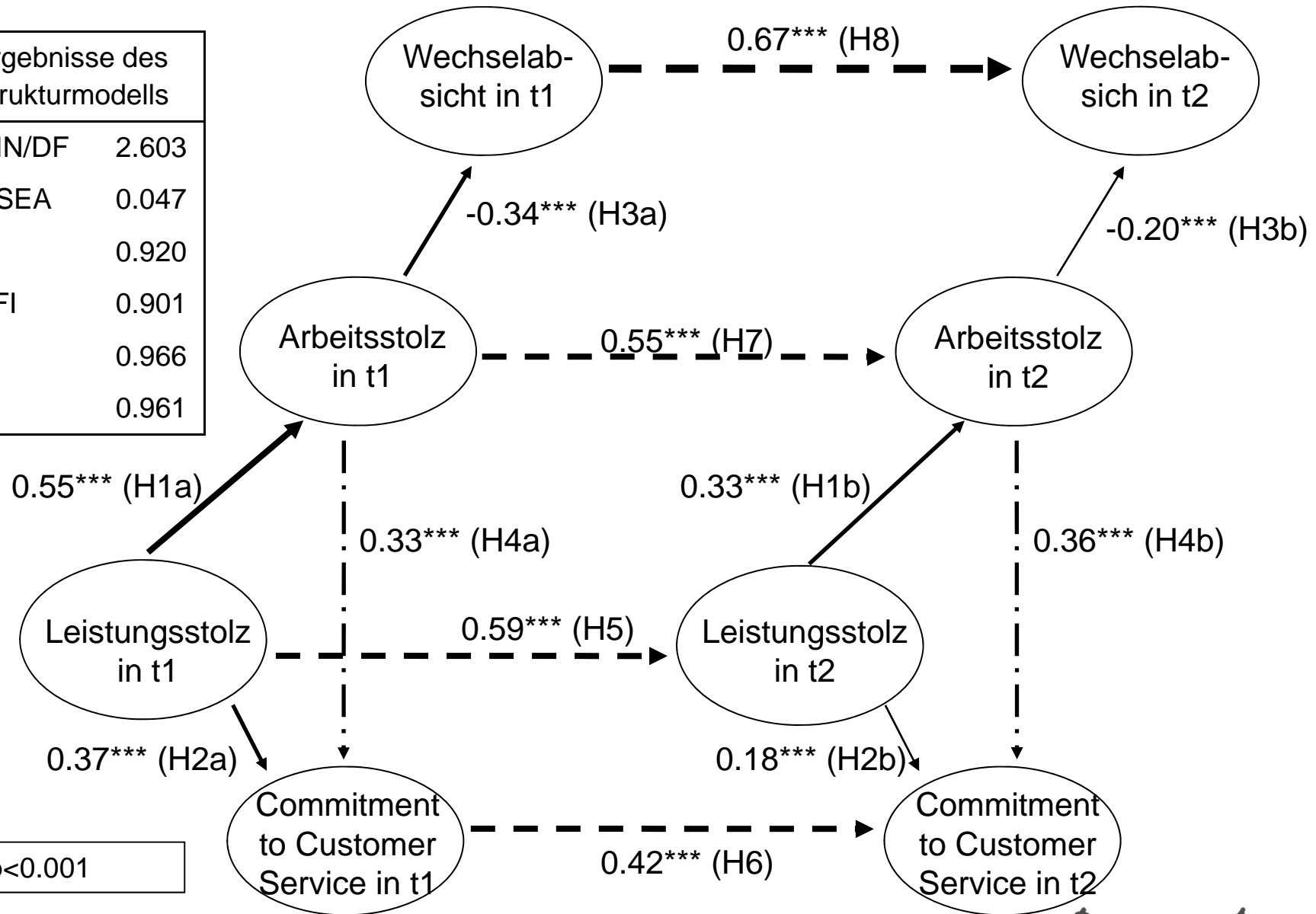
\*\*\*p<0.001, \*p<0.05  
Gestrichelte Linien kennzeichnen die Modifikationen der AET.



Gouthier, M.H.J./Rhein, M.: Organizational Pride and its Positive Effects on Employee Behavior, erscheint im: Journal of Service Management.



Ergebnisse des Strukturmodells	
CMIN/DF	2.603
RMSEA	0.047
GFI	0.920
AGFI	0.901
CFI	0.966
TLI	0.961



\*\*\*p<0.001

EBS

# Managementimplikationen

### Leistungsstolz und organisationales Commitment

- Call Center Betreiber müssen versuchen, die Anerkennung von guter Arbeitsleistung zu fördern
  - ➔ In der gesamten Organisation ist eine Atmosphäre der Anerkennung zu schaffen
  - ➔ Neue Kanäle für Anerkennung durch Kunden schaffen
  - ➔ Vorgesetzte müssen Mitarbeitern regelmäßig Leistungsfeedback geben
  - ➔ Mitarbeitern sind Benchmarks zu geben, um eigene Leistung bewerten und verbessern zu können
  - ➔ Teamwork statt Konkurrenzdenken durch gemeinschaftliche Ziele
- Mehr Handlungsspielraum für Mitarbeiter schaffen (Mitarbeiter sind Experten im Verbessern von Kundenservice)

## Generell

- Regelmäßige (standardisierte) Erhebungen zum Thema Mitarbeiterstolz
- Bewusstsein schaffen für die Bedeutung des Stolzes als Treiber relevanter Verhaltensweisen der Mitarbeiter
- Sensibilisierung der Manager für die Identifikation von Treibern und Barrieren zum Empfinden des Stolzes ihrer Mitarbeiter

## Leistungsstolz

- Leistungsziele definieren, kontrollieren und diskutieren, insb. regelmäßige und individuelle Feedback-Gespräche führen
- Durch Qualifizierung und Bewältigung neuer Herausforderungen persönliche Momente des Stolzes schaffen

## Arbeitsstolz

- Identifikation der Qualitätskriterien der einzelnen Tätigkeitsprofile
- Erweiterung der Aufgabenfelder der Mitarbeiter
- Erhöhung des Ansehens von Dienstleistungsberufen z.B. durch Imagekampagnen

### Emotionaler Organisationsstolz

- Identifikation und Kommunikation der relevanten Erfolgsereignisse
- Emotionalität zulassen (Humor, Spaß, Freude etc.)

### Einstellungsbezogener Organisationsstolz

- Erfolge feiern
- Stärken der Organisation herausstellen
- Anerkennungskultur implementieren, Wir-Gefühl stärken und respektvollen Umgang miteinander ausüben

EBS

# Forschungsimplicationen

- Untersuchung des Einflusses der Prädispositionen, z.B. Selbstwirksamkeit, auf das Empfinden von Leistungsstolz als Emotion
- Analyse der Treiber des Mitarbeiterstolzes
- Abgrenzung des positiven vom negativen Mitarbeiterstolz (Hybris)
- Internationaler Vergleich des Empfindens von Stolz

EBS

# Und nun freue ich mich auf die Diskussion mit Ihnen!

Prof. Dr. Matthias Gouthier  
Lehrstuhl für Dienstleistungsmarketing  
Center for Service Excellence