



UNIVERSITÄT  
HOHENHEIM

Universität Hohenheim  
Institut für Marketing & Management  
Lehrstuhl für Dienstleistungsmanagement  
Prof. Dr. Karsten Hadwich

**Führung im Dienstleistungskontext – Eine  
Betrachtung aus Unternehmens-, Mitarbeiter-  
und Kundenperspektive**

DISSERTATION

zur Erlangung des akademischen Grades eines Doktors der  
Wirtschaftswissenschaften vorgelegt der Fakultät Wirtschafts-  
und Sozialwissenschaften der Universität Hohenheim

von

Marion Claudia Helma Popp (M.Sc.)

2018

Datum der Disputation: 4. Juli 2018

Dekan der Fakultät: Prof. Dr. Karsten Hadwich

Erstgutachter: Prof. Dr. Karsten Hadwich

Zweitgutachter: Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Manfred Bruhn

## Vorwort

Mein besonderer Dank gilt meinem Doktorvater Herrn Prof. Dr. Karsten Hadwich, der mich bei meiner Doktorarbeit betreute und es mir während meiner Tätigkeit am Lehrstuhl ermöglichte, mich unter anderem während Auslandsaufenthalten fachlich und persönlich weiterzuentwickeln. Ebenso möchte ich mich bei Herrn Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Manfred Bruhn bedanken, der nicht nur das Zweitgutachten für meine Doktorarbeit übernommen hat, sondern mich auch während meines Promotionsprozesses durch seine wertvollen Anregungen unterstützte.

In diesem Zusammenhang gilt mein Dank ebenfalls Prof. Dr. Verena Batt für ihre Anmerkungen während der Doktorandenkolloquien und ihre fortwährende Unterstützung. Ein herzliches Dankeschön gebührt zudem all meinen Kolleginnen und Kollegen am Lehrstuhl für Dienstleistungsmanagement, die meine Zeit am Lehrstuhl zu einer tollen Erfahrung gemacht haben und deren Hinweise meine Arbeit kontinuierlich verbesserten. Hervorheben möchte ich dabei insbesondere die Unterstützung durch Sabrina Weigel, mit der ich nicht nur am längsten zusammengearbeitet habe, sondern die mich auch nach ihrer Promotion und Einstieg in die Berufspraxis weiter im meinem Promotionsvorhaben unterstützte. Zudem sei hier namentlich Bettina Bürkin aufzuführen, die gemeinsam mit mir ein Büro teilend, alle Höhen und Tiefen mit mir durchlebte und mir jederzeit mit Rat und Tat zur Seite stand. Danke auch an Mareike Falter für ihre stetige Diskussionsbereitschaft.

Schließlich danke ich meiner Familie und Freunden, die mich von Beginn an in meinem Vorhaben unterstützten. Sie zeigten Verständnis dafür, dass ich weniger Zeit für sie hatte, und boten mir gleichzeitig neben moralischem Rückhalt auch sehr willkommene Ablenkungen

von meiner Dissertation. Zudem gilt mein herzlicher Dank Mira und Michael Matheis für die gründliche Korrektur des Manteltextes.

Nicht zuletzt danke ich den Studierenden der Universität Hohenheim, die durch ihr Engagement und ihre Anregungen einen wertvollen Beitrag zum Gelingen dieser Arbeit geleistet haben.

# Inhaltsverzeichnis

|  |      |
|--|------|
| Vorwort.....   | III  |
| Inhaltsverzeichnis.....  | V    |
| Abbildungsverzeichnis.....   | VIII |
| Tabellenverzeichnis .....  | IX   |
| 1. Einleitung.....   | 1    |
| 1.1 Relevanz der Führung im Dienstleistungskontext ...                           | 1    |
| 1.2 Theoretische Grundlagen.....   | 14   |
| 1.2.1 Begriffsklärung und Abgrenzung.....  | 14   |
| 1.2.2 Führungstheorien und -ansätze.....   | 16   |
| 1.3 Ziele und Forschungsfragen der Arbeit .....                                  | 30   |
| 1.4 Gang der Untersuchung.....   | 32   |
| Literaturverzeichnis .....   | 36   |
| 2. Einsatz geeigneter Führungsstile im Prozess der<br>Servicetransformation..... | 55   |
| 2.1 Relevanz von Führung im Rahmen der<br>Servicetransformation.....             | 55   |
| 2.2 Führung und Führungsstile in Unternehmen .....                               | 59   |
| 2.2.1 Begriff der Führung.....   | 59   |
| 2.2.2 Systematisierung und Merkmale von<br>Führungsstilen .....                  | 61   |
| 2.3 Führungsstile im Kontext der<br>Servicetransformation.....                   | 68   |
| 2.3.1 Anforderung der Servicetransformation an<br>den Führungsstil.....          | 68   |

|       |   |     |
|-------|---|-----|
| 2.3.2 | Bewertung zentraler Führungsstile im<br>Hinblick auf die Anforderungen der<br>Servicetransformation .....                       | 74  |
| 2.4   | Fazit und Forschungsausblick.....   | 80  |
|       | Literaturverzeichnis .....  | 83  |
| 3.    | Service-oriented Leadership – Scale Development<br>and Validation.....  | 91  |
| 3.1   | Introduction .....  | 93  |
| 3.2   | Service Orientation vs. Customer Orientation .....  | 95  |
| 3.3   | Conceptualization of Service-oriented Leadership ..   | 97  |
| 3.3.1 | Theoretical Foundation .....  | 97  |
| 3.3.2 | Service-oriented Leadership.....  | 98  |
| 3.4   | Scale Development Process.....  | 100 |
| 3.4.1 | Item Generation and Content Validation<br>(Study 1).....  | 100 |
| 3.4.2 | Scale Purification (Study 2) .....  | 102 |
| 3.4.3 | Validation of the Service-oriented<br>Leadership Scale (Study 3) .....  | 105 |
| 3.5   | Using the Scale for Further Analyses .....  | 109 |
| 3.5.1 | Hypotheses Development.....   | 109 |
| 3.5.2 | Measures .....  | 114 |
| 3.5.3 | Results and Discussion.....   | 115 |
| 3.6   | General Discussion .....  | 122 |
| 3.6.1 | Managerial Implications.....  | 124 |
| 3.6.2 | Limitations and Further Research Agenda ...   | 125 |
|       | References .....  | 127 |
| 4.    | Examining the Effects of Employees' Behaviour by<br>Transferring a Leadership Contingency Theory to the<br>Service Context..... | 137 |
| 4.1   | Introduction .....  | 139 |

---

|       |   |     |
|-------|---|-----|
| 4.2   | Theoretical Background .....  | 140 |
| 4.3   | Theoretical Framework.....  | 142 |
| 4.4   | Hypotheses Development .....  | 148 |
| 4.5   | Empirical Analysis .....  | 153 |
| 4.6   | Discussion .....  | 158 |
| 4.6.1 | Theoretical implications of the total effects ..                            | 158 |
| 4.6.2 | Theoretical implications of the direct and<br>indirect effects.....         | 160 |
| 4.6.3 | Managerial Implications.....  | 162 |
| 4.6.4 | Limitations and further research<br>suggestions .....                       | 163 |
|       | References .....  | 165 |
|       | Appendix .....  | 175 |
| 5.    | Schlussbetrachtung .....  | 177 |
| 5.1   | Erkenntnisse aus Unternehmens-, Mitarbeiter- und<br>Kundenperspektive ..... | 178 |
| 5.2   | Übergreifende Erkenntnisse und Implikationen für die<br>Wissenschaft.....   | 185 |
| 5.2.1 | Wissenschaftliche Erkenntnisse .....  | 186 |
| 5.2.2 | Wissenschaftliche Implikationen .....                                       | 189 |
| 5.3   | Übergreifende Erkenntnisse und Implikationen für<br>die Praxis .....        | 196 |
| 5.3.1 | Personalbeschaffung.....  | 199 |
| 5.3.2 | Personalentwicklung .....   | 204 |
|       | Literaturverzeichnis .....  | 215 |
|       | Appendix .....  | 221 |

## Abbildungsverzeichnis

|                |  |     |
|----------------|--|-----|
| Abbildung 1-1: | Übersicht der vorgestellten Führungs-<br>theorien und -ansätze.....  | 16  |
| Abbildung 1-2: | Bezugsrahmen der Arbeit.....   | 31  |
| Abbildung 1-3: | Struktur der Arbeit .....  | 34  |
| Abbildung 2-1: | Systematisierung zentraler Führungsstile.....  | 62  |
| Abbildung 2-2: | Anforderungen im Zuge der<br>Servicetransformation .....   | 69  |
| Abbildung 2-3: | Tabellarische Zusammenfassung der<br>Bewertung zentraler Führungsstile im<br>Hinblick auf die Anforderungen der<br>Servicetransformation ..... | 74  |
| Abbildung 3-1: | Measurement model of service-oriented<br>leadership .....  | 105 |
| Abbildung 4-1: | Fiedler's contingency theory .....   | 142 |
| Abbildung 4-2: | Sample Situations .....  | 146 |
| Abbildung 4-3: | Model of analysis .....  | 156 |
| Abbildung 4-4: | Graphical representation of the total effects.   | 160 |
| Abbildung 5-1: | Zusammenfassung der praktischen<br>Implikationen .....   | 198 |
| Abbildung 5-2: | Gesamtzufriedenheit der Mitarbeitenden .....   | 205 |
| Abbildung 5-3: | Mittelwertvergleich der Verhaltens-<br>dimensionen serviceorientierter Führung .....   | 213 |

## **Tabellenverzeichnis**

|              |   |     |
|--------------|---|-----|
| Tabelle 3-1: | Interviewee quotations for service-oriented leadership .....  | 101 |
| Tabelle 3-2: | Results of exploratory factor analysis .....  | 104 |
| Tabelle 3-3: | Results of measurement model.....   | 108 |
| Tabelle 3-4: | Model fit comparison .....  | 108 |
| Tabelle 3-5: | Results of multigroup analysis .....  | 118 |
| Tabelle 3-6: | Results of stepwise hierarchical regression ..  | 122 |
| Tabelle 4-1: | Research findings task-oriented behaviour in favourable/unfavourable service situations ..          | 149 |
| Tabelle 4-2: | Research findings relationship-oriented behaviour in moderately favourable service situations ..... | 150 |



# **1. Einleitung**

## **1.1 Relevanz der Führung im Dienstleistungskontext**

In den vergangenen Jahren veränderte sich aufgrund von raschen technologischen Entwicklungen (z. B. Artificial Intelligence oder Smartphones) das Zusammenspiel zwischen Unternehmen und Kunden grundlegend (Larivière et al. 2017, S. 238). Viele bestehende Unternehmen nahmen diesen technologischen Fortschritt zum Anlass, sich unter Berücksichtigung ihrer Expertise strategisch neu auszurichten und somit neu am Markt zu positionieren (Anand/Barsoux 2017, S. 84). Dabei streben die Unternehmen im Rahmen der Neuausrichtung oft danach, eine oder eine Kombination mehrerer der folgenden Ziele zu verfolgen: globale Präsenz, Kundenfokus, Agilität, Innovation oder Nachhaltigkeit (Anand/Barsoux 2017, S. 81). Um den Erfolg der Neupositionierung sicherzustellen, gilt es dabei, nicht nur interne, sondern auch externe Faktoren (z. B. gesellschaftspolitische Entwicklungen, Wettbewerbsumfeld, Interessen der Stakeholder) und somit das gesamte Ökosystem, in dem das Unternehmen agiert, bei der Veränderung zu berücksichtigen (Pettigrew 1987, S. 5; Greer/Lusch/Vargo 2016, S. 31; Waldman/Bowen 2016, S. 317). Eine relevante Entwicklung stellt hierbei die zunehmend vom Kunden wahrgenommene Austauschbarkeit von Produkten dar (Matthyssens/Vandenbempt 2008, S. 316). Darüber hinaus wandeln sich auch die Anforderungen der Kunden an die Verfügbarkeit von Produkten und Dienstleistungen, ebenso wie deren Werthaltung zu Besitz (Baines et al. 2007, S. 1547; Moeller/Wittkowski 2010, S. 186). Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, legen Unternehmen zunehmend einen Fokus

auf (hochqualitative) Dienstleistungen als strategische Chance, um zukünftig wettbewerbsfähig zu bleiben (Vandermerwe/Rada 1988, S. 314; Baines et al. 2009a, S. 560; Baines et al. 2009b, S. 512; Bruhn/Hepp/Hadwich 2015, S. 56; Leavy 2017, S. 20). Es kommt daher vermehrt zu diversifizierten Dienstleistungsinnovationen, z. B. Access Based Services und Wartungsverträgen, und somit zu einer stetigen Zunahme von Dienstleistungsangeboten (Carlborg/Kindström/Kowalkowski 2014, S. 385; TMWWDG 2015, S. 65; Baines et al. 2017, S. 260).

Produzierenden Unternehmen bietet dieser Fokus auf Dienstleistungen die Möglichkeit, ihr Produktangebot durch Dienstleistungen zu ergänzen und somit den Kunden nicht nur ein Produkt oder eine Dienstleistung, sondern stattdessen eine „integrierte Lösung“ anzubieten (Kindström 2010, S. 479). Für Dienstleistungsunternehmen ermöglicht ein stärkerer Fokus auf Dienstleistungsinnovationen, sowohl Kundenbedürfnisse als auch Wertschöpfungsprozesse durch Kombinationen von Dienstleistungen und Produkten besser zu bedienen (Carlborg/Kindström/Kowalkowski 2014, S. 387). Folglich wurden aufgrund des zunehmenden Angebots von Dienstleistungen in der Vergangenheit Vorteile, wie etwa steigende Umsätze und Profite (Homburg/Hoyer/Fassnacht 2002, S. 96; Baines/Lightfoot 2013, S. 82; Eggert et al. 2014, S. 23), zunehmende Kundenloyalität (Lytle/Hom/Mokwa 1998, S. 456; Gaiardelli/Songini/Saccani 2014, S. 55; Saccani/Visintin/Rappaccini 2014, S. 233) und – aufgrund der erschwerten Imitierbarkeit von Dienstleistungen – die Schaffung von Wettbewerbsbarrieren (Heskett et al. 1994, S. 169; Horwitz/Neville 1996, S. 471; Oliva/Kallenberg 2003, S. 160) dokumentiert (Baines et al. 2017, S. 257).

Um diese Vorteile jedoch zu erzielen, ist die umfassende und kontinuierliche Dienstleistungsorientierung (häufig sowie nachfolgend als „Serviceorientierung“ bezeichnet) des Unternehmens erforderlich (Oliva/Kallenberg 2003, S. 162; Gebauer 2009, S. 79; Kindström 2010, S. 481). Darunter wird die „Maxime, dem Kunden zu Diensten zu sein“ (Stauss/Bruhn 2010, S. 10) verstanden. Diese zeichnet sich auf organisationaler Ebene sowohl durch die vollständige strategische

Ausrichtung des Unternehmens auf die Erbringung von exzellentem Service (Lytle/Timmermann 2006, S. 136) als auch durch unternehmensinterne Praktiken zur Umsetzung dieser Orientierung aus (Lytle/Hom/Mokwa 1998, S. 458; Homburg/Hoyer/Fassnacht 2002, S. 87). Folglich ist Serviceorientierung in eine interne (gegenüber internen Kunden) und eine externe Serviceorientierung (gegenüber externen Kunden) zu unterteilen. Eine externe Serviceorientierung ist dabei jedoch nur erreichbar, wenn sie durch eine interne Serviceorientierung unterstützt wird (Conduit/Mavondo 2001, S. 11; Voss/Calantone/Keller 2005, S. 162; Stauss/Bruhn 2010, S. 5). Um eine übergreifende Serviceorientierung des Unternehmens sicherzustellen, gilt es somit, die interne und externe Serviceorientierung aufeinander abzustimmen und miteinander zu verknüpfen (Stauss/Bruhn 2010, S. 11; Herhausen et al. 2017, S. 421). Der These der Service-Profit Chain von Heskett et al. (1994) folgend, sind Unternehmen demnach in der Lage, durch die Schaffung einer hohen internen Servicequalität auch eine hohe externe Servicequalität und somit Wert für den Kunden zu generieren, was langfristig zur Profitabilität und dem Erfolg des Unternehmens beiträgt.

Um diese übergreifende Serviceorientierung erfolgreich umzusetzen, gilt es, ein intern sowie extern demonstriertes serviceorientiertes Verhalten aller Mitarbeitenden eines Unternehmens sicherzustellen (Weeks/Benade 2015, S. 103; Leavy 2017, S. 18). Hierfür bedarf es nach Lytle, Hom und Mokwa (1998) einer Reihe von unternehmensweit verankerten, relativ dauerhaften organisationalen Richtlinien, Praktiken und Verfahren (S. 455). Intern sind Unternehmen daher dazu aufgefordert, die „notwendigen mitarbeiterbezogenen, strukturellen, prozessbezogenen und kulturellen Rahmenbedingungen zu schaffen“ (Meffert/Bruhn/Hadwich 2015, S. 532), welche Lytle, Hom und Mokwa (1998) in ihrem SERV\*OR-Ansatz zusammenfassen. Dabei stellt ihrer Meinung nach die *Führung* eine wesentliche und entscheidende Praktik für die Etablierung und Aufrechterhaltung der Serviceorientierung von Unternehmen dar (Lytle/Hom/Mokwa 1998, S. 459). Die Führung wird dabei als Vermittler der organisationalen Werte verstanden, die dadurch die Identifikation der Geführten mit der

Organisation und damit die Beziehung zwischen den Geführten und dem Unternehmen fördert (Wieseke et al. 2009, S. 138f.). Gleichzeitig regt die Führung Geführte individuell dazu an, gemeinsam nach der Erreichung kollektiver Ziele zu streben, wodurch es dieser gelingt, die Leistung der Geführten zu verbessern und/oder zu steigern (Yukl 2012, S. 66). Eine auf die Erreichung serviceorientierter Ziele ausgerichtete Führung nimmt daher eine zentrale Rolle für den Erfolg der Service-Profit Chain ein (Heskett et al. 1994, S. 165; Hong et al. 2013, S. 249; Nerdinger/Pundt 2018, S. 3), da diese in der Lage ist, die Einstellung und das Verhalten der Mitarbeitenden entsprechend zu beeinflussen (Koyuncu et al. 2014, S. 1084; Boukis et al. 2015, S. 394). Die Kundenkontaktmitarbeitenden stellen dabei die Verbindung zwischen der internen und der externen Serviceorientierung und somit die Schnittstelle der beiden Orientierungen dar (Wieseke et al. 2011, S. 214). Auf der einen Seite nehmen die Mitarbeitenden die Serviceorientierung innerhalb des Unternehmens wahr, auf der anderen Seite setzen sie die Serviceorientierung des Unternehmens durch ihr Verhalten nach außen hin zum Kunden um (Bruhn 2002, S. 19; Harris/Fleming 2017, S. 500). Im Dienstleistungskontext ist der Führung, insbesondere der Kundenkontaktmitarbeitenden, somit eine hohe Relevanz beizumessen (Benkenstein et al. 2017, S. 6), da es dieser möglich ist, durch die Beeinflussung der Mitarbeitenden eine interne Serviceorientierung zu etablieren und durch das Verhalten der Mitarbeitenden gegenüber den Kunden auch eine externe Serviceorientierung sicherzustellen.

Dabei ergeben sich durch die konstitutiven Merkmale von Dienstleistungen jedoch Besonderheiten in Bezug auf die Rolle des Mitarbeitenden, die es im Rahmen der Führung im Dienstleistungskontext zu berücksichtigen gilt. Zunächst stellt der Mitarbeitende mit seinen Qualifikationen und seiner Persönlichkeit während der Interaktion mit dem Kunden die *Leistungsfähigkeit des Dienstleistungsanbieters* dar und demonstriert damit das Leistungspotenzial des Anbieters (Meffert/Bruhn/Hadwich 2015, S. 401). Während des Erstellungsprozesses der Dienstleistung erfolgt dann die *Integration des externen Faktors* und

somit der Einbezug des Kunden oder der Objekte des Kunden (Meffert/Bruhn/Hadwich 2015, S. 31). Der Grad der Beteiligung des Kunden oder seiner Objekte während des Erstellungsprozesses hängt dabei jedoch von der Art der Leistung ab (Bitner et al. 1997, S. 194). Im Rahmen des Prozesses versucht der Mitarbeitende dann die Leistungen gemäß den Standards des Unternehmens und den Erwartungen des Kunden zu erbringen (Popli/Rizvi 2015, S. 60). Durch die Leistung der Mitarbeitenden gilt es, im Rahmen dieses Prozesses einen Mehrwert für den Kunden zu schaffen (Voss/Calantone/Keller 2005, S. 172) und auf dessen plötzlich auftretende Probleme oder individuelle Wünsche umgehend einzugehen (Hartline/Ferrell 1996, S. 56; Crick/Spencer 2011, S. 467; Nerdinger/Pundt 2018, S. 4). Dabei verleiht der Mitarbeitende der Interaktion eine menschliche Note, die als Differenzierungsmerkmal gegenüber anderen Dienstleistern fungieren kann (Bolton et al. 2014, S. 263). Zudem wird aufgrund der hohen *Immaterialität* und der überwiegend direkt vom Mitarbeitenden erbrachten Dienstleistung (Wieseke/Geigenmüller/Kraus 2012, S. 316; Meffert/Bruhn/Hadwich 2015, S. 400), die Qualität der Leistung fast ausschließlich anhand des Verhaltens des Mitarbeitenden, der in unmittelbarem Kontakt mit dem Kunden steht, bewertet (Hartline/Ferrell 1996, S. 52; Farrell/Souchon/Durden 2001, S. 577; Hennig-Thurau 2004, S. 460; Auh/Menguc/Jung 2014, S. 562). Folglich repräsentiert der Mitarbeitende aus Sicht des Kunden das Dienstleistungsunternehmen sowie dessen Leistungen nach außen (Liao/Chuang 2004, S. 41; Voss/Calantone/Keller 2005, S. 172) und trägt somit essentiell zur Gestaltung des externen Unternehmensimages bei (Bitner/Boom/Tetreault 1990, S. 71). Die (überwiegend) simultane Produktion und Konsumption der Dienstleistungen (Meffert/Bruhn/Hadwich 2015, S. 23) erschwert es zudem, die Qualität der Leistungserstellung zwischen Mitarbeitendem und Kunde seitens des Unternehmens zu garantieren und zu kontrollieren (Wieseke et al. 2011, S. 214). Die Führungsperson hat dabei nur bedingt die Möglichkeit, in den Leistungserstellungsprozess einzugreifen, ohne dass ihr Handeln vom involvierten Kunden wahrgenommen wird, was bei diesem gegebenenfalls zu

negativen Wirkungen in Bezug auf die Beurteilung der Dienstleistungssituation führen kann (Büttgen/Österle 2017, S. 948). Die Führung im Dienstleistungskontext ist daher dazu aufgefordert, ein konsistentes und serviceorientiertes Verhalten der Kundenkontaktmitarbeitenden über alle Kundenkontakte hinweg zu forcieren, um die kontinuierliche Erbringung von hoher Servicequalität sicherzustellen (Farrell/Souchon/Durden 2001, S. 577; Stock/Hoyer 2002, S. 356) und somit die Dienstleistungserfahrung seitens des Kunden nachhaltig positiv zu beeinflussen (Voorhees et al. 2017, S. 277).

Indem die Führung einen Einfluss auf das serviceorientierte Verhalten der Mitarbeitenden im Kontakt mit externen und internen Kunden ausübt (Stauss/Bruhn 2010, S. 18; Benkenstein et al. 2017, S. 18), ist diese folglich in der Lage, zum Unternehmenserfolg beizutragen (Wang et al. 2011, S. 252). Dies unterstreicht die Relevanz der Führung in der Etablierung der Serviceorientierung sowohl aus Unternehmens- und Mitarbeiter- als auch aus Kundenperspektive. Aus den drei genannten Perspektiven heraus ergibt sich jedoch ein unterschiedliches Verständnis von Führung.

Aus *Unternehmensperspektive* ist es die Aufgabe der Führung, eine interne Serviceorientierung zu etablieren. Die Aufgabe des Führenden besteht hierbei darin, Probleme oder Möglichkeiten zu erkennen und daraufhin eine neue/veränderte serviceorientierte Vision für das Unternehmen zu entwerfen (Kotter 1995, S. 60; Jones/Recardo 2013, S. 61). Dabei macht sich der Führende die Anregungen und Vorschläge der Mitarbeitenden zu Nutze (Heskett et al. 1994, S. 168), um – vermittelt über den Kundenkontaktmitarbeitenden – auch (zusätzliche) Informationen über die Bedürfnisse der Kunden in der Vision mitaufzunehmen bzw. zu berücksichtigen (Kennedy/Lassk/Goolsby 2002, S. 167). Darüber hinaus gilt es, Mitarbeitenden die serviceorientierte Unternehmensvision zu kommunizieren (Kotter 1995, S. 60; Belias/Koustelios 2014; S. 465) und sie dazu zu motivieren und engagieren, gemeinsam mit dem Führenden nach dieser zu streben (Jones/Recardo 2013, S. 62; Quinn/Quinn 2016, S. 3). Hierfür ist die Unternehmenskultur der serviceorientierten Vision anzupassen (Schein

2010, S. 219ff.; Quinn/Quinn 2016, S. 1) und der Servicegedanke (intern sowie extern) auf der Gesamtunternehmensebene zu etablieren (Heskett et al. 1994, S. 168). Gleichzeitig ist es erforderlich, dass die Führenden auf allen Hierarchiestufen sich zur Erbringung von exzellentem Service verpflichten (Hartline/Ferrell 1996, S. 62; de Jong/de Ruyter/Lemmink 2003, S. 162; González/Garazo 2006, S. 28; Yukl 2008, S. 708) und gewährleisten, dass serviceorientiertes Handeln unterstützt und belohnt wird (Schneider/Salvaggio/Subirats 2002, S. 222). Aus Unternehmensperspektive ist es daher die Aufgabe der Führung, eine interne Serviceorientierung zu etablieren und die Mitarbeitenden zum serviceorientierten Verhalten anzuregen (Walumbwa/Hartnell/Oke 2010, S. 521).

Aus *Mitarbeiterperspektive* ist es zunächst die Aufgabe der Führung, die Fähigkeiten der Mitarbeitenden zu fördern, die für das erwünschte Verhalten und die Wertschöpfung am Kunden erforderlich sind (Karpen et al. 2015, S. 104). Dabei unterstützt die Führung die Mitarbeitenden bei der Umsetzung der Serviceorientierung (Schneider/Bowen 1985, S. 424; Zeithaml/Parasuraman/Berry 1990, S. 7; Lusch/Vargo/O'Brien 2007, S. 15) nicht nur durch einen positiven Führungsansatz, sondern beispielsweise auch durch die Weitergabe von Wissen über spezifische Typen von Kunden (Bettencourt/Gwinner/Meuter 2001, S. 38). Darüber hinaus bestimmt der spezifische Führungsstil des Führenden (d. h. dessen konstantes Verhalten), welches Verhalten seitens der Mitarbeitenden akzeptiert und erwünscht wird (Karpen et al. 2015, S. 104). Die Führung stellt dabei ein Vorbild dar und setzt durch ihre Verhaltensweise Standards, anhand derer die Mitarbeitenden ihr eigenes Verhalten gegenüber anderen (Kunden oder Mitarbeitenden) ausrichten (Lytle/Hom/Mokwa 1998, S. 460). Somit motiviert der Führende die Mitarbeitenden und fördert damit deren Engagement im Rahmen der Leistungserstellung (auch über ihre formalen Tätigkeiten hinaus) (Auh/Menguc/Jung 2014, S. 559; Daskin/Arasli/Kasim 2015, S. 284). Schlussendlich trägt das Verhalten des Führenden aus Mitarbeiterperspektive damit zur internen und externen Serviceorientierung bei, indem es die Leistungsfähigkeit sowie das Verhalten der Mitarbeitenden beeinflusst und infolgedessen eine Wirkung auf die vom

Kunden wahrgenommene Servicequalität und die Leistung des Unternehmens ausübt (z. B. Heskett et al. 1994, S. 168; Church 1995, S. 29; Hong et al. 2013, S. 248).

Aus der *Kundenperspektive* heraus ist die Führung primär auf zwei Arten zu verstehen. Zum einen beschreibt Führung das Verhalten der Führungsperson, welches direkt vom Kunden wahrgenommen wird, beispielsweise wenn dieser während des Leistungserstellungsprozesses anwesend ist oder selbst im Kundenkontakt steht (Schneider et al. 2005, S. 1019). Dieses Verhalten des Führenden übt dabei einen direkten Einfluss auf die von den Kunden wahrgenommene Servicequalität sowie die Absichten der Kunden aus (Schneider/Bowen 1985, S. 430). Zum anderen ist Führung auch als ein Führen durch den Kundenkontakt zu verstehen, bei der der Mitarbeitende den Kunden durch den Leistungserstellungsprozess leitet. Der Mitarbeitende, der die Prozesse und Tätigkeiten kennt, nimmt dabei eine Rolle als Führender oder auch „Guide“ ein (Price/Arnould/Tierney 1995, S. 88; Bitner et al. 1997, S. 199). Folglich gibt der Mitarbeitende dem Kunden Anweisungen und Zeichen, die dieser nutzt, um sich durch den Prozess führen zu lassen (Solomon et al. 1985; S. 102). Somit streben Mitarbeitende und Kunde gemeinsam mit ihrem Verhalten danach, eine erfolgreiche Dienstleistung zu erstellen, wobei der Erfolg der Leistung durch den Einsatz beider Interaktionspartner bestimmt wird (Bitner et al. 1997, S. 199). Führung leistet somit nach beiden Verständnissen der Kundenperspektive einen Beitrag zur externen Serviceorientierung.

Die Beschreibung der unterschiedlichen Perspektiven und Verständnisse demonstriert die zahlreichen Aufgaben und Wirkungen der Führung im Dienstleistungskontext. Zur Etablierung und Aufrechterhaltung der internen sowie externen Serviceorientierung stellt die Führung folglich ein relevantes Thema für die *Unternehmenspraxis* dar.

Doch nicht nur in der Praxis, sondern auch in der *Wissenschaft* nimmt das Thema der Führung im Dienstleistungskontext einen hohen Stellenwert ein. Dies zeigt sich insbesondere an der steigenden Anzahl an Forschungsbeiträgen, die sich mit der Wirkung unterschiedlicher Füh-

rungsstile im Dienstleistungskontext auseinandersetzen. Das aktuellste Beispiel hierfür ist die von Herhausen et al. (2017) veröffentlichte Studie über die Wirkung von kundenorientierter Führung in einer Privatkundenbank. Darüber hinaus untersuchten auch andere in der näheren Vergangenheit erschienene Beiträge explizit den Einfluss spezifischer Führungsstile im Dienstleistungskontext (z. B. Friseur: Liao/Chuang 2007, Chen/Zhu/Zhou 2015; Banken: Kark/Shamir/Chen 2003, Hu/Liden 2011, Schaubroeck/Lam/Peng 2011; Versicherungen: MacKenzie/Podsakoff/Rich 2001; Restaurant: Liden et al. 2014; Einzelhandel: Hunter et al. 2013; Hotel: Koyuncu et al. 2014, Ling et al. 2016). Neben diesen empirischen Studien beschäftigten sich Büttgen und Österle (2017) in einem konzeptionellen Beitrag ebenfalls mit der Mitarbeiterführung im Dienstleistungskontext und identifizierten diesbezüglich weiteren Forschungsbedarf (S. 961). Weitere Empfehlungen, sich mit dem Forschungsgebiet der Führung im Dienstleistungskontext auseinanderzusetzen, wurden zudem auch von Nerdinger und Pundt (2018, S. 13), Ostrom et al. (2015, S. 134) sowie von Benkenstein et al. (2017) angesprochen. Letztere führten dabei eine Vielzahl möglicher Ansetzungspunkte für die Führungsforschung von Kundenkontaktpersonal auf (Benkenstein et al. 2017, S. 18f.). Neben diesen spezifischen Verweisen auf die Führung wird auch indirekt (durch Verweis auf die interne Orientierung oder die interne Servicequalität) die Relevanz des Themas in aktuellen Forschungsbeiträgen erneut herausgestellt. So betont beispielsweise die Studie von Boukis, Gounaris und Lings (2017) abermals den relevanten Einfluss der internen Orientierung eines Unternehmens auf das Verhalten der Mitarbeitenden gegenüber den Kunden (S. 698). Darüber hinaus hob auch die Meta-Analyse von Hogueve et al. (2017) erneut die Relevanz der internen Servicequalität und somit auch die der Führung hervor. Im Rahmen dieser Studie wurden dabei die Zusammenhänge der Service-Profit Chain (Heskett et al. 1994) erneut überprüft und festgestellt, dass die interne Servicequalität nicht nur über die externe Servicequalität moderiert, sondern auch direkt Einfluss auf die Profitabilität des Unternehmens nimmt (S. 43). Folglich demonstriert die Zunahme an Forschungsbeiträgen in den vergangenen Jahren sowie die

vermehrten Aufforderungen zur weiteren Auseinandersetzung mit der Führung im Dienstleistungskontext das stetige Interesse für das Forschungsgebiet aus wissenschaftlicher Perspektive.

Doch obwohl eine erste Auseinandersetzung mit dem Thema bereits erfolgte und eine hohe Relevanz sowohl für die Wissenschaft als auch für die Unternehmenspraxis festzustellen ist, zeichnen sich *Forschungslücken* im Themengebiet der Führung im Dienstleistungskontext ab. Im Folgenden wird auf drei dieser Forschungslücken, jeweils in Bezug auf eine spezifische Perspektive, näher eingegangen.

(1) *Forschungslücke zu geeigneten Führungsstilen im Prozess der Servicetransformation*

Die erste Forschungslücke aus Unternehmensperspektive findet sich im Prozess der Servicetransformation. Hierbei handelt es sich um eine Neupositionierung von ursprünglich produzierenden Unternehmen (Gebauer/Bravo-Sanchez/Fleisch 2008, S. 20), die ihre Ausrichtung von der reinen Herstellung und dem Verkauf von Produkten auf den Verkauf von integrierten Produkt-Dienstleistungsbündeln verlagern, die einen Mehrwert für den Kunden schaffen (z. B. Neely 2008, S. 103f.; Baines et al. 2009a, S. 547; Saccani/Visintin/Rapaccini 2014, S. 226). Neben der Einführung einer serviceorientierten Unternehmensstrategie (Wise/Baumgartner 1999, S. 134) bedarf es im Rahmen dieses Veränderungsprozesses auch einer geeigneten Führung (Beerel 2009, S. 1; Kotter 2012, S. 7), um das Unternehmen serviceorientiert auszurichten (Oliva/Kallenberg 2003, S. 162). Der Führung wird in diesem Veränderungsprozess somit eine „Leuchtturmwirkung“ zugeschrieben (Hepp 2017, S. 72). Ziel der Führung ist es, den Widerstand gegenüber der Veränderung zu reduzieren (Quinn/Quinn 2016, S. 2), die Bereitschaft und Akzeptanz der Mitarbeitenden zum Wandel sicherzustellen (Clark/Hartline/Jones 2009, S. 212) und diese für die Veränderung im Unternehmen zu motivieren (Hepp 2017, S. 75) bzw. darin zu unterstützen (Geigenmüller/Rimbach/Bach 2016, S. 249). Auch erste empirische Studien belegten bereits den Zusammenhang zwischen dem Commitment des Führenden zur Serviceorientierung

und dem Erfolg des Servicetransformationsprozesses (Oliva/Gebauer/Brann 2012, S. 323). Doch obwohl die Führung und das Verhalten des Führenden als relevanter Erfolgsfaktor für die erfolgreiche Umsetzung der Servicetransformation identifiziert wurde (Gebauer/Fleisch 2007, S. 337; Ahamed/Kamoshida/Inohara 2013, S. 177; Nie/Kosaka 2014, S. 50; Perona/Saccani/Bacchetti 2014, S. 1; Hepp 2017, S. 3) setzte sich bisher keine wissenschaftliche Arbeit damit auseinander, welche Führungsstile für den Prozess der Servicetransformation aus Unternehmensperspektive geeignet sein könnten (Baines et al. 2017, S. 265). Gerade weil eine Anpassung des Führungsstils für die erfolgreiche Umsetzung der Servicetransformation erforderlich ist (Geigenmüller/Rimbach/Bach 2016, S. 249), stellt die Identifikation spezifischer Anforderungen an den Führungsstil und eine Eignungsprüfung ausgewählter Führungsstile für den Einsatz im Prozess der Servicetransformation somit eine relevante Forschungslücke dar.

(2) *Forschungslücke zu spezifischen Führungsstilen im Dienstleistungskontext*

Die Auseinandersetzung mit spezifischen Führungsstilen im Dienstleistungskontext stellt eine weitere Forschungslücke dar (Gordon/Yukl 2004, S. 360). Obwohl sich beispielsweise aus den konstitutiven Merkmalen des Dienstleistungskontextes erste Anforderungen an das Verhalten des Führenden ableiten lassen, (z. B. das Commitment zur Erbringung hoher Servicequalität oder das Einräumen von Handlungsspielräumen, Hartline/Ferrell 1996, S. 55) haben sich bisher wenige wissenschaftliche Arbeiten mit einem spezifischen Führungsstil für den Dienstleistungskontext auseinandergesetzt. Häufig greifen Studien bei ihren Untersuchungen auf einzelne Aspekte des Führungsverhaltens zurück (z. B. die Relevanz des Services für den Vorgesetzten, Borucki/Burke 1999, oder auf das Commitment des Führenden zur Servicequalität, Daskin/Arasli/Kasim 2015). Andere Untersuchungen hingegen verwenden das Führungskonstrukt von Schneider, White und Paul (1998), das sich primär auf die Servicequalität fokussiert (S. 153). Ein besonderes Interesse liegt jedoch darin, wie mittels der

konstanten Verhaltensweise der Führungsperson die Serviceorientierung den Mitarbeitenden vermittelt und bei diesen ein serviceorientiertes Verhalten hervorzurufen ist (Benkenstein et al. 2017, S. 18). Um dies zu untersuchen, sind die mit einer solchen Führung assoziierten Verhaltensweisen zu identifizieren und somit das Konstrukt der serviceorientierten Führung umfassend zu konzeptualisieren. Zudem besteht der Bedarf der Entwicklung eines einheitlichen und umfassenden Messinstruments für den Einsatz in der Dienstleistungsforschung und -praxis (Nerdinger/Pundt 2018, S. 7). Diesbezüglich gilt es, auch Dienstleistungs- sowie Führungscharakteristika als Situationsfaktoren zu berücksichtigen, da trotz der Vermutung, dass sich Führung nicht in jeder Situation identisch äußert (Horwitz/Neville 1996, S. 488; Yukl 1999, S. 291; Yukl/Gordon/Taber 2002, S. 29; Zaccaro et al. 2018, S. 4), bisher wenig Forschung in dieser Richtung betrieben wurde (Dierdorff/Rubin/Morgeson 2009, S. 972). Darüber hinaus sind zudem die Wirkungen unterschiedlicher Führungsstile im Dienstleistungskontext ausführlicher zu untersuchen (Büttgen/Österle 2017, S. 961). So wurde in der Vergangenheit beispielsweise primär der Einfluss auf das Serviceklima (z. B. Bowen/Schneider 2014, S. 6) oder das Engagement der Mitarbeitenden (z. B. Popli/Rizvi 2015), nicht jedoch der direkte Einfluss auf generische mitarbeiter- und insbesondere kundenbezogene Größen, wie etwa deren Zufriedenheit, untersucht (Nerdinger/Pundt 2018, S. 13). Neben der Konzeptualisierung und Operationalisierung eines serviceorientierten Führungsstils stellt somit auch die empirische Überprüfung des Konstrukts im Dienstleistungskontext einen bedeutsamen Forschungsbedarf dar.

### (3) *Forschungslücke zur Führung in Dienstleistungssituationen*

Zuletzt beschreibt eine situative Betrachtungsweise der vom Kunden wahrgenommenen Wirkung des (Führungs-)verhaltens von Mitarbeitenden in unterschiedlichen Dienstleistungssituationen eine weitere Forschungslücke. Der Annahme folgend, dass es nicht eine ideale Art der Führung gibt, die in jeder beliebigen Situation eine positive Wirkung auf die Geführten ausübt (von Rosenstiel 2011, S. 362), gilt es, das Verhalten des Kundenkontaktmitarbeitenden und dessen Wirkung

auf die vom Kunden wahrgenommene Qualität, deren Zufriedenheit und Loyalität in unterschiedlichen Dienstleistungssituationen zu untersuchen. Dies ist insbesondere vor dem Hintergrund zu betrachten, dass viele unterschiedliche Faktoren die Dienstleistungssituation (Bitner 1990, S. 69) und somit auch das geeignete Führungsverhalten der Kundenkontaktmitarbeitenden in bestimmten Situationen beeinflussen (Zeithaml/Varadarajan/Zeithaml 1988, S. 58). In der Vergangenheit untersuchte eine Vielzahl an Studien die Wirkung des Verhaltens von Kundenkontaktmitarbeitenden. Diese führten die empirischen Untersuchungen jedoch zumeist in einem oder einigen wenigen spezifischen Kontexten durch (Cunningham et al. 2004, S. 421). Dementsprechend wurde der Effekt des Verhaltens des Mitarbeitenden primär in ausgewählten Dienstleistungskontexten, wie etwa im Einzelhandel (z. B. Singh 2013) oder im Hotel- und Gaststättengewerbe (z. B. Umassuthan/Park/Ryu 2017), untersucht. Dadurch sind zwar Ergebnisse über die Angemessenheit des Verhaltens des Mitarbeitenden erlangt worden, aufgrund der verschiedenen Situationscharakteristika der einzelnen Untersuchungskontexte sind die erzielten Erkenntnisse jedoch zumeist sehr spezifisch und besitzen vornehmlich für die untersuchten Kontexte Gültigkeit. Entsprechend besteht eine Forschungslücke darin, umfassende Erkenntnisse über die Wirkung des Verhaltens des Kundenkontaktmitarbeitenden in verschiedenen Dienstleistungssituationen zu identifizieren (Evans et al. 2012, S. 102).

In Folge der dargestellten Relevanz des Forschungsgebietes, den unterschiedlichen Betrachtungsmöglichkeiten sowie den daraus abgeleiteten Forschungslücken ist eine Auseinandersetzung mit der Führung im Dienstleistungskontext erforderlich, um intern sowie extern eine Serviceorientierung zu etablieren und damit langfristig die Profitabilität von Unternehmen sicherzustellen. Ehe jedoch auf die angesprochenen Themenbereiche näher eingegangen wird, erfolgt zunächst die Darstellung der theoretischen Grundlagen für die Arbeit. In deren Rahmen der Begriff der Führung, grundlegende Führungstheorien und etablierte Führungsansätze näher beschrieben werden.

## 1.2 Theoretische Grundlagen

### 1.2.1 Begriffsklärung und Abgrenzung

In den vergangenen Jahren setzten sich unterschiedliche Disziplinen wie etwa die Soziologie, Theologie oder die Betriebswirtschaftslehre mit dem Begriff der „Führung“ (im Englischen: „Leadership“) auseinander (Hentze et al. 2005, S. 1). Demzufolge wurden dem Begriff zahlreiche unterschiedliche Bedeutungsinhalte zugeschrieben (Katz/Kahn 1966, S. 334), weshalb Stogdill bereits 1974 schlussfolgerte, dass es fast so viele Definitionen von Führung gibt wie Personen, die versuchten das Konzept zu definieren (S. 259). Nach Hammann (2008) wird im deutschsprachigen Raum unter dem Begriff der Führung, die Führung als Prozess, die Eigenschaften sowie das Verhalten des Führenden verstanden (S. 85f.), wobei auf die letzten beiden Aspekte im Rahmen der grundlegenden Führungstheorien näher eingegangen wird.

Als *Prozess* wird Führung unter anderem von Hart (1980) bezeichnet, der darunter eine positive Art und Weise der Beeinflussung einer oder mehrerer Personen versteht (S. 16). Es handelt sich somit um eine „bewusste und zielbezogene Einflussnahme auf Menschen“ (von Rosenstiel 2006, S. 355), die darauf ausgelegt ist, eine bestehende Situation zu verändern und die Sichtweisen und Erwartungen der Teammitglieder zu beeinflussen (Bass/Stogdill 1990, S. 20f.). Northouse (2016) greift dies in seiner Definition auf, in der er Führung als einen Prozess bezeichnet, in dessen Rahmen ein gewisser Einfluss auf andere Personen ausgeübt wird, der innerhalb einer Gruppe auftritt und die Erreichung gemeinsamer Ziele anstrebt (S. 6).

Diese Betrachtungsweise ist auch auf den Dienstleistungskontext und innerhalb dieses Kontextes auf die unterschiedlichen Perspektiven (vgl. Kapitel 1.1) übertragbar. Angelehnt an die obigen Definitionen handelt es sich bei Führung im Dienstleistungskontext somit um die gezielte Einflussnahme auf Geführte (Mitarbeitende oder Kunden), die

darauf ausgerichtet ist, gemeinsam ein kollektives dienstleistungsbezogenes Ziel (z. B. eine hohe Servicequalität oder die Durchführung einer Dienstleistung) zu erreichen.

Aus Unternehmensperspektive wird in der englischsprachigen Literatur der Begriff „Leadership“ (Führung) häufig in Verbindung mit dem „Management“ verwendet. Dabei führen zahlreiche Wissenschaftler eine Diskussion über die Definition und Beschreibung der einzelnen Begrifflichkeiten und deren Zusammenhang (Rost 1989, S. 97ff.). Im Folgenden wird dabei dem Ansatz von Northouse gefolgt (2016), der annimmt, dass Überschneidungen zwischen den beiden Begrifflichkeiten bestehen, der Grad der Überschneidung jedoch von den einzelnen Führenden bzw. Managern abhängt (Northouse 2016, S. 17). Prinzipiell konzentriert sich nach Kent (1999) das Management auf den effektiven Einsatz von Ressourcen (z. B. Menschen, Kapital, Information, Technologie), um die Ziele des Unternehmens zu erreichen (nachgewiesen in Lee et al. 2011, S. 943). Dazu übernehmen Manager Verantwortung und üben Autorität gegenüber anderen aus. In ihrer Rolle konzentrieren sie sich dabei auf Aktivitäten aus den Bereichen Planung, Organisation, Personal und Controlling (Northouse 2016, S. 16).

Folglich fokussieren sich Manager primär auf die Ergebnisse, wohingegen Führende einen Fokus auf den Menschen legen (O’Leary 2016, S. 3) und die Mitarbeitenden dazu motivieren, gemeinsam die gesetzten Ziele zu verfolgen (Yukl 1989, S. 253). In diesem Sinne ist es die Aufgabe der Führung, die Mitarbeitenden von ihrer Vision zu überzeugen, damit diese sich der Vision des Führenden verpflichtet fühlen und in Folge dessen freiwillig und mit Begeisterung nach dieser Vision streben. Für den Manager ist diese Überzeugung der Mitarbeitenden jedoch nicht erforderlich (Ackoff 1999, S. 21), auch wenn er oder sie es sich ebenfalls zur Aufgabe machen kann, Individuen zur Zielerreichung zu stimulieren und zu beeinflussen. Basierend auf den obigen Beschreibungen wird in der vorliegenden Arbeit der Begriff des *Management* im Dienstleistungskontext als die Übernahme von Aktivitä-

ten zur effizienten Umsetzung von dienstleistungsbezogenen Unternehmenszielen verstanden. Hier können zwar Überlappungen zur Unternehmensperspektive der *Führung* identifiziert werden, jedoch ist die Führung explizit auf die gezielte Beeinflussung der Mitarbeitenden ausgerichtet.

## 1.2.2 Führungstheorien und -ansätze

Neben zahlreichen Definitionen von Führung entwickelte die Führungsforschung in der Vergangenheit auch eine Vielzahl an unterschiedlichen Theorien und Ansätzen, die nebeneinander existieren (Graen/Uhl-Bien 1995, S. 220; Aretz 2007, S. 9). Im Folgenden werden die in Abbildung 1-1 dargestellten, grundlegenden bzw. klassischen Führungstheorien in der Reihenfolge ihrer geschichtlichen Entwicklung knapp beschrieben und etablierte mehrdimensionale Führungsansätze vorgestellt. Die dargestellten Theorien und Ansätze werden daraufhin jeweils hinsichtlich ihrer Eignung für den Dienstleistungskontext und deren Relevanz für den Untersuchungskontext dieser Arbeit kritisch gewürdigt.

| Personenzentrierte Führungstheorien   | Verhaltenstheorien der Führung   | Situationstheorien der Führung  | Etablierte Führungsansätze  |
|---|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Great-Man Theorie</li> <li>• Eigenschaftstheorie</li> <li>• Skill Theorie</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eindimensionale Führungsansätze (autoritäre, kooperative, Laissez-Faire)</li> <li>• Zweidimensionale Führungsansätze (Aufgaben vs. Beziehungsorientierung)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Situative Führungstheorie von Hersey und Blanchard</li> <li>• Kontingenztheorie der Führung von Fiedler</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ethische Führung</li> <li>• Authentische Führung</li> <li>• Transaktionale Führung</li> <li>• Transformationale Führung</li> <li>• Dienende Führung</li> </ul> |

Abbildung 1-1: Übersicht der vorgestellten Führungstheorien und -ansätze

### *Grundlegende Führungstheorien*

Im Rahmen der *personenzentrierten Führungstheorien* sind drei Ansätze zu unterscheiden. Bei diesen wird der Fokus jeweils auf die Person des Führenden gelegt und dabei dessen Verhalten sowie situative Faktoren nicht beachtet (Stippler et al. 2017, S. 15). Die *Great-Man Theorie* betrachtet dabei erfolgreiche Führungspersönlichkeiten und leitet daraus relevante Qualitäten der Führungspersönlichkeit ab (Stippler et al. 2017, S. 15). Im Rahmen der darauf aufbauenden *Eigenschaftstheorie* wird davon ausgegangen, dass die Führungseffektivität bzw. der Führungserfolg durch konsistente und andauernde persönliche Eigenschaften des Führenden beeinflusst werden. Eine erfolgreiche Führung zeichnet sich demzufolge durch eine Eigenschaft oder eine Kombination unterschiedlicher Eigenschaften des Führenden aus, die von verschiedenen Menschen in unterschiedlichem Maße besessen werden (Hammann 2008, S. 85; Dihn et al. 2014, S. 56; Northouse 2016, S. 19). Beide Theorien folgen dabei der Annahme, dass diese wesentlichen Faktoren zur erfolgreichen Führung angeboren bzw. nur schwer erlernbar sind (Northouse 2016, S. 19). In der chronologisch darauf folgenden *Skill Theorie*, wird Führung durch die Fähigkeiten des Führenden beschrieben, wobei davon ausgegangen wird, dass Führende sowohl technische und konzeptionelle als auch soziale Fähigkeiten benötigen, die erlernbar oder trainierbar sind (Zaccaro 2007, S. 8; Northouse 2016, S. 43).

In Bezug auf den Untersuchungskontext dieser Arbeit liefern die personenzentrierten Theorien somit einen Erklärungsansatz dafür, welche Qualitäten, Eigenschaften und Fähigkeiten eine erfolgreiche Führungsperson im Dienstleistungskontext aufweist. Kritisch ist diesbezüglich, dass im Rahmen der Theorie situationsbedingte Abweichungen unberücksichtigt bleiben (Zaccaro 2007, S. 6). Insbesondere aufgrund der Vielfältigkeit des Dienstleistungskontextes erscheint die Berücksichtigung situativer Rahmenbedingungen jedoch zweckmäßig (Meffert/Bruhn/Hadwich 2015, S. 13), da die Eigenschaften und Fähigkeiten beispielsweise einer erfolgreichen Führungsperson in einem Beratungsunternehmen nicht zwingend mit denen einer erfolgreichen

Führungsperson in einem Handwerksbetrieb übereinstimmen mögen. Eine isolierte Betrachtung der Person des Führenden wird somit dem Dienstleistungskontext nicht gerecht. Zusätzlich gilt es im Rahmen der vorliegenden Arbeit, Implikationen für die Unternehmenspraxis abzuleiten. Angesichts der nahezu unmöglichen Erstellung einer endgültigen und allumfassenden Liste von Führungseigenschaften (Northouse 2016, S. 31) sowie der Gefahr, dass manche Eigenschaften in einzelnen Situationen den Führungserfolg sogar behindern könnten (Nerdinger 2014, S. 88), bietet der personenzentrierte Ansatz somit kaum Raum für spezifische und ausführliche Handlungsempfehlungen für die Führung im Dienstleistungskontext.

Im Anschluss an die personenzentrierten Führungstheorien entwickelten sich die *Verhaltenstheorien* der Führung, die der Annahme folgen, dass das Verhalten und die Handlungsweisen des Führenden für den Führungserfolg verantwortlich sind (Northouse 2016, S. 71). Das Führungsverhalten stellt dabei eine beobachtbare Verhaltensweise des Führenden gegenüber den Geführten dar. Aus Sicht der Geführten wird diese Art und Weise des Verhaltens des Führenden gegenüber den Geführten als Führungsstil erlebt, der ein konstantes, wiederkehrendes und langfristig relativ stabiles Verhaltensmuster des Führenden beschreibt (Stock-Homburg 2013, S. 484). Eine der ersten Studien, die experimentell die Wirkung von Führungsstilen auf das Verhalten und die Leistung von Kindern untersuchte, wurde von Kurt Lewin (1938-1940) geleitet. Hierbei wurden drei Führungsstile unterschieden: der *autoritäre Führungsstil*, der durch die alleinige Entscheidungsbefugnis des Führenden charakterisiert ist, der *kooperative Führungsstil*, in dessen Rahmen die Beteiligung der Geführten erwünscht und die Geführten dazu angehalten werden, das Vorgehen zur Ausführung ihrer Tätigkeiten selbst zu bestimmen, und der *Laissez-Faire-Führungsstil*, der auch als „Nicht-Führung“ bezeichnet wird und bei dem die Geführten über volle Entscheidungsfreiheit verfügen (Jung 2016, S. 220f.). Diese Studie gewann dabei erste Erkenntnisse über die Wirkung verschiedener Führungsstile. Aufbauend darauf wurde weitere Führungsforschung in einem organisationalen Umfeld durchgeführt und dabei zunächst ein- und zweidimensionale Konzepte entwickelt

(Hungenberg/Wulf 2015, S. 313), die Führungsstile anhand von einem bzw. zwei Charakteristika voneinander unterscheiden (Zentes/Swoboda/Foscht 2012 S. 784).

Im Rahmen der *eindimensionalen Führungstheorien* wird lediglich ein einzelnes Beurteilungskriterium, die Zuordnung der Entscheidungsautorität, berücksichtigt. Aufbauend auf den Erkenntnissen von Lewin (1939), entwickelten Tannenbaum und Schmidt (1958) hierzu ein Kontinuum, entlang dessen unterschiedliche Führungsstile identifiziert wurden, die sich im Grad der Entscheidungsautorität unterscheiden (S. 96).

Bei der *zweidimensionalen Führungstheorie* werden vornehmlich zwei Orientierungen als Bewertungskriterien des Führungsverhaltens herangezogen, die Aufgaben- bzw. Leistungsorientierung sowie die Mitarbeiter- bzw. Beziehungsorientierung (Jung 2016, S. 225). Führungsstile mit einer hohen Aufgabenorientierung legen dabei großen Wert auf die effiziente Umsetzung von Aufgaben sowie die Erreichung von Unternehmenszielen. Eine starke Mitarbeiterorientierung hingegen beschreibt ein Verhalten, bei dem die Führungskraft den Mitarbeitenden und ihren Bedürfnissen individuelle Wertschätzung und Respekt entgegenbringt und der persönlichen Entwicklung der Mitarbeitenden einen hohen Stellenwert beimisst (Hungenberg/Wulf 2015, S. 316). Aufbauend auf diesen Erkenntnissen unterscheiden Blake und Mouton (1964) im Rahmen des „Management Grid“-Modells verschiedene Führungsstile in Abhängigkeit des Ausprägungsgrads der beiden Orientierung (nachgewiesen in Bass 1990, S. 484). Folglich werden die beiden Orientierungen nicht als gegensätzlich betrachtet, sondern dienen gemeinsam zur Beschreibung des Führungsverhaltens (Yukl/Gordon/Taber 2002, S. 15). Neben diesen ein- und zweidimensionalen Konzepten sind jedoch auch weitere Führungsstile anhand vielfältiger Charakteristika voneinander zu unterscheiden. Im Rahmen dieser Arbeit wird daher in Bezug auf „etablierte Führungsansätze“ auch von mehrdimensionalen Konzepten gesprochen, die im weiteren Verlauf des Kapitels vorgestellt werden.

Anhand der Verhaltenstheorie lassen sich somit Kenntnisse darüber generieren, wie eine Führungsperson sich im Dienstleistungskontext gegenüber den Geführten langfristig verhält. Dies ist insbesondere im Untersuchungskontext dieser Arbeit von hoher Relevanz, da sowohl aus Unternehmens- als auch aus Mitarbeiterperspektive das konstante Verhalten des Führenden eine zentrale Größe für den Aufbau und die Erhaltung einer internen Serviceorientierung sowie die Beeinflussung der Mitarbeitenden darstellt (Stauss/Bruhn 2010, S. 18). Kritisch ist dabei jedoch anzusehen, dass die Verhaltenstheorie per se die Führungssituation nicht berücksichtigt (Jung 2016, S. 219), was aufgrund der bereits aufgeführten Vielfältigkeit des Dienstleistungskontextes jedoch erforderlich ist (Meffert/Bruhn/Hadwich 2015, S. 13).

In der auf die Verhaltenstheorie folgenden wissenschaftlichen Ära, werden Situations- bzw. Kontingenztheorien entwickelt, um den Anforderungen an eine situative Betrachtungsweise gerecht zu werden. Erfolgreiche Führung wird dabei als abhängig bzw. bedingt (d. h. kontingent) durch einen oder mehrere Faktoren (z. B. Verhaltens- und Situationscharakteristika) angesehen (van Seters/Field 1990, S. 35). Zwei der hierbei entwickelten Theorien werden nachfolgend skizziert (Dihn et al. 2014, S. 40). Die *Kontingenztheorie der Führung* von Fiedler betrachtet den Führungsstil des Führenden als relativ inflexibel und folgt der Annahme, dass sich das Verhalten des Führenden nur schwer an eine Situation anpassen lässt (Fiedler 1981, S. 628; Peretomode 2012, S. 15). Fiedler nimmt an, dass Führung erfolgversprechend ist, wenn der richtige Führungsstil in den richtigen Situationen eingesetzt wird. Dabei wird mittels der Bewertung des am wenigsten bevorzugten Mitarbeitenden (Least Preferred Coworker Scale, kurz: LPC) zwischen einem eher aufgaben- (niedriger LPC) und einem eher beziehungsorientierten (hoher LPC) Führungsstil unterschieden (Fiedler 1976, S. 9). Zur Beschreibung der Situationen werden drei Führungssituationscharakteristika herangezogen, die durch ihre Ausprägungen die Günstigkeit der Situation bestimmen. Die Beziehung zwischen dem Führenden und dem Geführten (gut/schlecht), die Aufgabenstruktur (hoch/niedrig) sowie die Positionsmacht des Führenden (stark/schwach). Fiedlers Ergebnisse geben Auskunft darüber, welcher

Führungsstil in Abhängigkeit der Günstigkeit der Situation den größten Führungserfolg ermöglicht (Fiedler 1969, S. 29). Im Rahmen der *situativen Führungstheorie* von Hersey und Blanchard (1982, S. 161) werden die verschiedenen Situationen anhand der psychologischen und arbeitsbezogenen „Reife“ der Mitarbeitenden charakterisiert. Dabei werden zwei grundlegende Führungsverhalten („directive“ bzw. aufgabenorientiert und „supportive“ bzw. mitarbeiterorientiert) unabhängig voneinander betrachtet, die jeweils stark oder schwach ausgeprägt sein können. Folglich ergeben sich im Rahmen dieser Theorie vier Kombinationen an Führungsverhalten, die je nach Grad der „Reife“ der Mitarbeitenden in der Lage sind den Erfolg der Führung sicherzustellen (Graeff 1997, S. 155). Die Theorie geht dabei davon aus, dass das Verhalten des Führenden auf die jeweilige Situation anzupassen ist. Der Führungsstil des Führenden sich somit flexibel an veränderte Gegebenheiten anpasst, um so in jeder Situation erfolgreich führen zu können (Peretomode 2012, S. 14).

Die Situations- und Kontingenztheorien liefern somit Informationen über sowohl das Führungsverhalten als auch die Führungssituation und kommen damit der erwünschten situativen Betrachtungsweise der Führung im Dienstleistungskontext nach. Doch trotz der Berücksichtigung situativer Faktoren sowie der Plausibilität des Grads der Reife der Mitarbeitenden als Situationscharakteristikum erscheint die Verwendung der situativen Führungstheorie von Hersey und Blanchard (1982) aufgrund der geringen Generalisierbarkeit der Erkenntnisse für den Dienstleistungskontext nur bedingt sinnvoll. Die von Fiedler verwendeten Größen zur Bestimmung der Günstigkeit der Situation können jedoch auch zur Beschreibung von Führungssituationen im Dienstleistungskontext, ebenso wie zur Differenzierung unterschiedlicher Dienstleistungssituationen, verwendet werden.

Im Rahmen einer *kritischen Würdigung* der vorgestellten Theorien wird deutlich, dass sowohl die Eigenschaften als auch die Fähigkeiten des Führenden zwar durchaus als relevant für das Verständnis von Führung im Dienstleistungskontext verstanden werden (Hammann 2008, S. 93), diese jedoch primär als unterstützende Merkmale einer

erfolgreichen Führung anzusehen sind (Judge/Bono 2000, S. 760; Salvaggio et al. 2007, S. 1748; Dinh et al. 2014, S. 40). Vielmehr stellt insbesondere die Betrachtung der Verhaltensweisen des Führenden eine hohe Relevanz für den Untersuchungskontext dar, da es mittels dieser möglich ist, die Mitarbeitenden bzw. die Geführten zu beeinflussen (Stauss/Bruhn 2010, S. 18; Popli/Rizvi 2015, S. 60). Der vorliegenden Arbeit wird somit ein verhaltenswissenschaftlicher Ansatz zugrunde gelegt, in dessen Rahmen ein Fokus auf das Verhaltensmuster und damit die konstante Verhaltensweise des Führenden gelegt werden (Northouse 2016, S. 47). Mit dem Ziel umfangreiche und zugleich konkrete Handlungsempfehlungen für das erwünschte Führungsverhalten abgeben zu können (Yukl/Gordon/Taber 2002, S. 29), liegt der Fokus der Arbeit allerdings nicht auf den hier angesprochenen ein- und zweidimensionalen, sondern auf der mehrdimensionalen und somit umfassenderen Betrachtungsweise von Führungsstilen, die im Rahmen des folgenden Abschnitts „etablierte Führungsansätze“ vorgestellt werden. Um jedoch dem Kritikpunkt entgegenzusteuern, dass die Verhaltenstheorien keine situativen Rahmenbedingungen berücksichtigen, prüft die vorliegende Arbeit in den einzelnen Untersuchungen konkret den Einfluss verschiedener Situationsbedingungen und bezieht sich dabei unter anderem auf die drei von Fiedler verwendeten Führungssituationscharakteristika. Zusätzlich eignet sich die Kontingenztheorie der Führung zudem zur Differenzierung unterschiedlicher Dienstleistungssituationen, weshalb die Theorie ein relevantes Rahmenwerk für die Untersuchung der Wirkung des Führungsverhaltens in Dienstleistungssituationen darstellt und diesbezüglich in Kapitel vier Anwendung findet.

### *Etablierte Führungsansätze*

Zu den etablierten Führungsstilansätzen der heutigen Zeit zählen neben der transaktionalen (Walumbwa/Wu/Orwa 2008, S. 251), transformationalen und dienenden Führung (Servant Leadership) (Barbuto/Wheeler 2006, S. 305) auch die ethische und authentische Führung (Dinh et al. 2014, S. 42).<sup>1</sup>

*Ethische Führung* beschreibt sowohl die Demonstration eines normativ angemessenen Verhaltens im Rahmen des persönlichen Handels und in der Beziehung mit anderen als auch die Förderung eines solchen Verhaltens bei den Geführten mittels bidirektionaler Kommunikation, Verstärkung und Entscheidungsfindung (Brown/Treviño/Harrison 2005, S. 120). Ethische Führung äußert sich somit in einer moralischen Person und einer moralischen Führung (Brown/Treviño 2006, S. 597), die ethische Werte vermittelt, diese als Vorbild aktiv umsetzt und Belohnung und Bestrafung nutzt, um die Einhaltung ethischer Standards sicherzustellen (Treviño/Brown/Hartman 2003, S. 14ff.).

Die *authentische Führung* hingegen äußert sich durch eine starke Selbsterkenntnis über die persönlichen Stärken und Schwächen (self-awareness), durch eine verinnerlichte moralische Werthaltung (internalized moral perspective), die der Führende kontinuierlich demonstriert, eine ausgeglichene Verarbeitung von Informationen aus unterschiedlichen Quellen (balanced processing of information) und einer transparenten Beziehungsgestaltung mit den Geführten (relational transparency) (Walumbwa et al. 2008, S. 94), die sich durch einen offenen und ehrlichen Umgang mit diesen auszeichnet (Avolio/Gardner 2005, S. 332f.). Ziel der authentischen Führung ist es dabei, basierend auf positiven psychologischen Fähigkeiten sowie einem ethischen

---

<sup>1</sup> Darüber hinaus stellt auch die Leader-Member Exchange Theorie einen weiteren prominenten Forschungsansatz dar (Barbuto/Wheeler 2006, S. 305). Diese sagt aus, dass effektive Führung durch die dyadische Beziehung zwischen dem Führenden und dem Geführten erreicht wird (Graen/Uhl-Bien 1995; S. 222). Im Rahmen der vorliegenden Arbeit liegt der Fokus jedoch auf der generischen Betrachtung des konstanten Verhaltens des Führenden gegenüber der Gesamtheit der einzelnen Geführten. Die spezifische und individuelle Beziehung zwischen den einzelnen Geführten und dem Führenden sind dabei nicht Gegenstand der Untersuchung, weshalb auf die Leader-Member Exchange Theorie vorliegend nicht näher eingegangen wird, auch wenn die Wirkung dieser bereits im Dienstleistungskontext untersucht wurde (z. B. Medler-Liraz/Kark 2012).

Klima seitens des Führenden, die authentische Selbstentwicklung der Geführten positiv zu beeinflussen (Luthans/Avolio 2003, S. 243).

Dabei überschneiden sich der ethische und der authentische Führungsstilansatz insbesondere im Hinblick auf das vom Führenden demonstrierte ethisch-moralische Vorbildverhalten (Walumbwa et al. 2008, S. 103). Durch dieses Verhalten konnte im *Dienstleistungskontext* ein zunehmendes Vertrauen der Mitarbeitenden in den Führenden (Clapp-Smith/Vogelgesang/Avey 2009 S. 236; Kim/Brymer 2011, S. 1025) sowie ein stärkeres organisationsbezogenes Commitment der Mitarbeitenden festgestellt werden (Kim/Brymer 2011, S. 1025; Leroy/Palanski/Simons 2012, S. 255). Darüber hinaus etablieren sowohl die ethische als auch die authentische Führung ethisch-moralische Werte und Verhaltensweisen bei den Geführten, welche im Rahmen der Leistungserstellung eine relevante Grundlage für das Vertrauen der Kunden in den Mitarbeitenden darstellen (Oakes 1990, S. 671). Zudem unterstützt die authentische Führung die persönliche Entwicklung und das Bewusstsein des Geführten, wodurch diese einen zusätzlichen Beitrag zur Leistungsfähigkeit des Mitarbeitenden leistet (Delpechitre/Beeler 2017, S. 65). Trotz dieser positiven Wirkungen demonstrieren die Ergebnisse jedoch, dass sowohl der Fokus der ethischen als auch der authentischen Führung zu spezifisch auf das ethisch korrekte Verhalten bzw. die authentische Selbstentwicklung ausgelegt zu sein scheinen, als dass diese Führungsstile in der Lage wären, konkrete dienstleistungsbezogene Größen zu beeinflussen.

Die *transaktionale Führung* beschreibt ein Führungsverhalten, bei dem Mitarbeitende im Austausch für eine festgelegte Leistung eine entsprechende Belohnung erhalten. Dabei werden die mittels der Leistung zu erreichenden Ziele individuell vereinbart und beispielsweise durch eine leistungsabhängige Vergütung<sup>2</sup> belohnt (Bass/Avolio 1993, S. 112; Bass 1997, S. 22). Zudem äußert sich die transaktionale Führung in einem Management nach dem Ausnahmeprinzip (Management

---

<sup>2</sup> In Kapitel 2 wird der Begriff „contingent reward“ als „leistungsabhängige Vergütung“ übersetzt, unter der sowohl Lob, Lohnerhöhung und Boni als auch Empfehlungen zusammengefasst werden (Bass 1997, S. 22). Eine klarere Übersetzung wäre somit der Begriff „leistungsabhängige Belohnung“.

by Exception), bei dem der Führende entweder aktiv das Verhalten des Mitarbeitenden beobachtet und, wenn erforderlich, korrigierend eingreift oder eine passive Rolle einnimmt und nur dann handelt, wenn Fehler bereits aufgetreten sind oder das Ergebnis von den Standards abweicht (Bass 1997, S. 21).

Durch die leistungsabhängige Belohnung gelingt es der Führung somit, Mitarbeitende (kurzfristig) zu einem spezifischen, zielgerichteten Verhalten zu motivieren. Erste Studien im *Dienstleistungskontext* identifizierten dabei einen positiven Einfluss der leistungsabhängigen Belohnung auf die wahrgenommene Verfahrensgerechtigkeit, die wiederum eine positive Wirkung auf die Zufriedenheit mit der Führungsperson, das organisationale Commitment sowie das Verhalten der Mitarbeitenden ausübt (Walumbwa/Wu/Orwa 2008, S. 262). Darüber hinaus wurde ein direkter positiver Einfluss der transaktionalen Führung auf das organisationsbezogene Commitment der Mitarbeitenden festgestellt (Yee et al. 2013, S. 460). Doch obwohl es der transaktionalen Führung durch die Festsetzung serviceorientierter Ziele möglich ist, das Verhalten der Mitarbeitenden während der Leistungserstellung gezielt serviceorientiert auszurichten, wird dadurch jedoch nicht zwingend eine (langfristige) interne und/oder externe Serviceorientierung bei den Mitarbeitenden etabliert. Zusätzlich erschwert die (überwiegend) simultane Produktion und Konsumtion der Dienstleistung die leistungsorientierte Belohnung des Mitarbeitenden, da die Führung nur bedingt in der Lage ist, das dem Kunden gegenüber demonstrierte Verhalten des Mitarbeitenden sowie die Erreichung der festgelegten Ziele zu überprüfen.

Die *transformationale Führung* stellt eine Erweiterung der transaktionalen Führung dar (Bass/Avolio 1994, S. 3) und zeichnet sich durch vier zentrale Merkmale aus (Avolio/Waldman/Yammarino 1991, S. 13). Zunächst charakterisiert die transformationale Führung ein charismatisches und enthusiastisches Führungsverhalten. Mittels ihres ethisch-moralischen Vorbildverhaltens beeinflusst die Führung die Geführten dadurch dazu, Engagement und Loyalität zu zeigen und den Führenden in seinem Streben nach der Erreichung seiner Vision zu

unterstützen (Idealized Influence) (Bass 1985, S. 34; Avolio 1999, S. 43). Darüber hinaus vermittelt der Führende eine Vision und inspiriert die Geführten dazu, gemeinsam nach dieser zu streben, indem er den Tätigkeiten der Geführten Wert beimisst und sie dazu auffordert, sich neuen Herausforderungen zu stellen (Inspirational Motivation) (Bass 1997, S. 21). Des Weiteren regt der Führende die Geführten dazu an, eigenständig zu Denken, neue Sichtweisen einzunehmen und Probleme aus einer neuen Perspektive heraus zu betrachten und daraufhin Lösungen zur Bewältigung dieser Probleme zu entwickeln (Intellectual Stimulation) (Avolio/Bass 1988, S. 38; Avolio/Waldman/Yammarino 1991, S. 14). Zudem berücksichtigt der Führende die individuellen Wünsche und Bedürfnisse der Geführten und fördert deren persönliche Entwicklung (Avolio/Waldman/Yammarino 1991, S. 13). Dabei überträgt der Führende den Geführten zunehmend Verantwortung und Entscheidungsbefugnis und unterstützt diese gleichzeitig in seiner Rolle als Mentor darin, die angestrebten Ziele zu erreichen (Individual Consideration) (Bass 1985, S. 35; Rafferty/Griffin 2004, S. 333). Folglich stellt die transformationale Führung einen Führungsstil dar, der Geführte dazu motiviert, eine Vision zu internalisieren und gemeinsam nach der Erreichung organisationaler Ziele zu streben (Stone/Russel/Patterson 2004 S. 357; Lee et al. 2011, S. 943).

Auch hier lassen sich Überschneidungen zwischen der transformationalen und der authentischen sowie ethischen Führung, unter anderem in der Demonstration einer ethisch-moralischen Verhaltensweise des Führenden, identifizieren (Walumbwa et al. 2008, S. 102). Anders als die ethische oder authentische Führung, denen bereits eine explizite Ausrichtung innewohnt, ist die transformationale Führung jedoch in der Lage, abhängig von der jeweils angestrebten Vision des Führenden (bzw. der Vision des Unternehmens), unterschiedliche Zielsetzungen zu erreichen. Erste Studien im *Dienstleistungskontext* zeigten dabei, dass es der transformationalen Führung gelingt, ein zunehmendes Vertrauen der Mitarbeitenden in den Führenden zu etablieren und die Bereitschaft für zusätzliche Leistungen (d. h. Organizational Citizenship Behavior) bei diesen hervorzurufen (MacKenzie/Podsakoff/Rich

2001, S. 127). Überdies regt die transformationale Führung Mitarbeitende dazu an, sich stärker für die Erfüllung der Kundenbedürfnisse einzusetzen und diesen einen guten Service zu erbringen (Liaw/Chi/Chuang 2010, S. 488). Zudem wurde ein Einfluss sowohl auf die Einstellung (z. B. Commitment sowie Selbstwirksamkeit) als auch die Serviceperformance der Mitarbeitenden sowie das Serviceklima des Unternehmens festgestellt (Liao/Chuang 2007, S. 1015; Chen/Zhu/Zhou 2015, S. 517). Dabei identifizierten die Studien von MacKenzie, Podsakoff und Rich (2001) sowie von Yee et al. (2013), dass die transformationale Führung einen stärkeren Einfluss auf das organisationsbezogene Commitment sowie das Organizational Citizenship Behavior der Mitarbeitenden ausübt als die transaktionale Führung (MacKenzie/Podsakoff/Rich 2001, S. 115; Yee et al. 2013, S. 460). Der transformationalen Führung gelingt es somit, durch die individuelle Berücksichtigung und Bevollmächtigung der Mitarbeitenden deren Leistungsfähigkeit zu steigern und diese zur Erbringung von exzellentem Service zu motivieren. Folglich ist die transformationale Führung in der Lage, einen effektiven Führungsstil für den Dienstleistungskontext darzustellen (Büttgen/Österle 2017, S. 954). Hierzu ist jedoch eine Ausrichtung der Führung auf die Serviceorientierung notwendig, um die Mitarbeitenden dazu anzuregen, gemeinsam nach einer serviceorientierten Vision zu streben und diese, angeleitet durch den Führenden, aktiv umzusetzen (Mullin/Syam 2014, S. 200).

Anders als die zuvor beschriebenen Führungsstile zeichnet sich die *dienende Führung*, auch bekannt als „Servant Leadership“, explizit durch ein serviceorientiertes Verhalten gegenüber anderen aus (Russell/Stone 2002, S. 149; Liden et al. 2014, S. 1435). Zahlreiche Studien haben sich dabei bereits damit beschäftigt, die Merkmale einer dienenden Führung zu identifizieren und zu beschreiben (z. B. Liden et al. 2008; van Dierendonck 2011). Gemein ist diesen Beschreibungen, dass der Führende seine moralische Verantwortung erkennt und einen Fokus auf die Identifikation und Erfüllung individueller und persönlicher Anforderungen und Bedürfnisse anderer legt (Russell/Stone 2002, S. 145). Der Führende handelt dabei in dem Wunsch, anderen

zu dienen, um deren Wohlbefinden sicherzustellen und deren persönliche Entwicklung aktiv zu unterstützen (Sendjaya/Sarros 2002, S. 61). Zudem wertschätzt der Führende die Geführten, indem er sie aktiv „coach“ und dazu befähigt, Entscheidungen zu treffen und Verantwortung zu übernehmen (van Dierendonck 2011, S. 1233). Zwar bleibt der Führende Verantwortungsträger, tritt allerdings als Verantwortlicher in den Hintergrund, wenn die Tätigkeit erfolgreich ausgeführt wurde (van Dierendonck 2011, S. 1233). Darüber hinaus schätzt der Führende die Beiträge und Kenntnisse der Geführten, weshalb er aktiv mit diesen kommuniziert und ihnen zuhört (Stone/Russel/Patterson 2004, S. 353). Der Führende demonstriert zudem ein Vorbildverhalten, das die Zusammenarbeit der Geführten fördert und diese dazu anregt, das demonstrierte Verhalten nachzuahmen (van Dierendonck 2011, S. 1234). Das ultimative Ziel der dienenden Führung ist es dabei, die Geführten zu motivieren, „weiser, freier und autonomer zu werden und es wahrscheinlicher zu machen, dass diese auch selbst anderen gegenüber dienen“ (Greenleaf 1977, S. 13f.).

Neben der ethisch-moralischen Verhaltensweise des dienenden Führenden (Hunter et al. 2013, S. 318) sind zudem Überschneidungen zwischen der dienenden und der transformationalen Führung erkennbar. Beide Führungsstile berücksichtigen und wertschätzen den einzelnen Geführten und fördern dessen persönliche Entwicklung (Stone/Russel/Patterson 2004, S. 354). Dabei stellt diese Entwicklung für die transformationale Führung ein Mittel zur Erreichung der angestrebten Ziele dar, wohingegen die dienende Führung die Entwicklung und Selbstständigkeit des Geführten zum Ziel hat (Graham 1991, S. 116; Ehrhart 2004, S. 69). In Bezug auf den *Dienstleistungskontext* identifizierten erste Studien dabei positive direkte und indirekte Wirkungen der dienenden Führung auf die Kreativität (Liden et al. 2014, S. 1225), die individuelle kundenbezogene Serviceperformance (Liden et al. 2014, S. 1225; Chen/Zhu/Zhou 2015, S. 517), das organisationsbezogene Commitment (Liden et al. 2008, S. 172) und das Engagement der Mitarbeitenden (Carter/Baghurst 2014, S. 461) sowie auf die gegenseitige Unterstützung und die Servicekultur (Ehrhart 2004, S. 81; Hunter et al. 2013, S. 327; Liden et al. 2014, S. 1445f.). Dabei zeigen die

Untersuchungen von Liden et al. (2008) sowie Chen, Zhu und Zhou (2015) zudem, dass die dienende Führung über die transformationale Führung hinaus einen zusätzlichen Erklärungsbeitrag zur Serviceperformance der Mitarbeitenden (Chen/Zhu/Zhou 2015, S. 517) sowie deren organisationsbezogenen Commitment leistet (Liden et al. 2008, S. 172). Ihrer Meinung nach ist dies auf das altruistische und serviceorientierte Verhalten des dienenden Führenden zurückzuführen (Chen/Zhu/Zhou 2015, S. 517). Folglich übt die dienende Führung durch ihren Fokus auf die persönliche Entwicklung und ihr serviceorientiertes Verhalten einen relevanten Einfluss sowohl auf die Leistungsfähigkeit als auch auf das Verhalten der Mitarbeitenden während des Dienstleistungserstellungsprozesses aus und trägt somit dazu bei, dass die Mitarbeitenden eine hohe Servicequalität gegenüber den Kunden demonstrieren.

Abschließend ist somit im Rahmen einer *kritischen Würdigung* der etablierten Führungsansätze festzustellen, dass sowohl in Bezug auf die ethische und authentische als auch die transaktionale, transformationale und dienende Führung Wirkungszusammenhänge zwischen dem Führungsstil und den Mitarbeitenden im Dienstleistungskontext identifiziert wurden. Dabei wiesen jedoch insbesondere die transformationale und dienende Führung relevante Einflüsse auf dienstleistungsbezogene Größe auf. Die Effektivität der transaktionalen Führung für den Dienstleistungskontext gilt es jedoch ausführlicher zu überprüfen, wohingegen anzunehmen ist, dass sowohl die ethische als auch die authentische Führung einen zu spezifischen Fokus aufweisen, als das diese in der Lage sind, einen Beitrag zur Etablierung einer unternehmensweiten Serviceorientierung zu leisten. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird daher von den hier aufgeführten Führungsansätzen ausschließlich die transaktionale (Kapitel 2), transformationale und dienende Führung (Kapitel 2 und 3) näher untersucht.

### 1.3 Ziele und Forschungsfragen der Arbeit

Bezugnehmend auf die zu Beginn aufgezeigten Forschungslücken besteht die Zielsetzung der vorliegenden Arbeit darin, einen Beitrag zum sowohl wissenschaftlichen als auch praktischen Kenntnisstand zur *Führung im Dienstleistungskontext* zu leisten. Spezifisch gilt es, im Rahmen der vorliegenden Arbeit daher, zwei übergreifende Forschungsfragen zu beantworten:

*Welche wissenschaftlichen Erkenntnisse und Implikationen lassen sich für die Führung im Dienstleistungskontext ableiten?*

*Welche praktischen Implikationen lassen sich für die Führung im Dienstleistungskontext ableiten?*

Zur Beantwortung dieser übergeordneten Forschungsfragen gilt es, das Themengebiet der Führung im Dienstleistungskontext ganzheitlich zu untersuchen. Die vorliegende Arbeit identifiziert hierzu drei Teilziele, in deren Rahmen unterschiedliche Perspektiven eingenommen werden. Jedes Teilziel setzt sich dabei spezifisch mit der Unternehmens-, Mitarbeiter- oder Kundenperspektive in Bezug auf die aufgeführten Forschungslücken auseinander. In Abbildung 1-2 werden die einzelnen Teilziele im Bezugsrahmen der Arbeit zueinander in Beziehung gesetzt. Im Rahmen der jeweiligen Teilziele lassen sich dabei weitere spezifische Forschungsfragen ableiten.

Das *erste Teilziel* besteht darin, die veränderten Anforderungen der Unternehmen an den Führungsstil der Führungsperson im Prozess der Servicetransformation zu identifizieren und ausgewählte Führungsstile aufgrund ihrer spezifischen Charakteristika auf ihre Eignung im Servicetransformationsprozess hin zu überprüfen. Somit gilt es, aus Unternehmensperspektive die folgenden Forschungsfragen zu beantworten:

(1a) *Welche konkreten Anforderungen stellt der Servicetransformationsprozess an den Führungsstil der Führungsperson?*

- (1b) *Inwieweit eignen sich ausgewählte Führungsstile aufgrund ihrer spezifischen Charakteristika für die Anwendung im Prozess der Servicetransformation?*

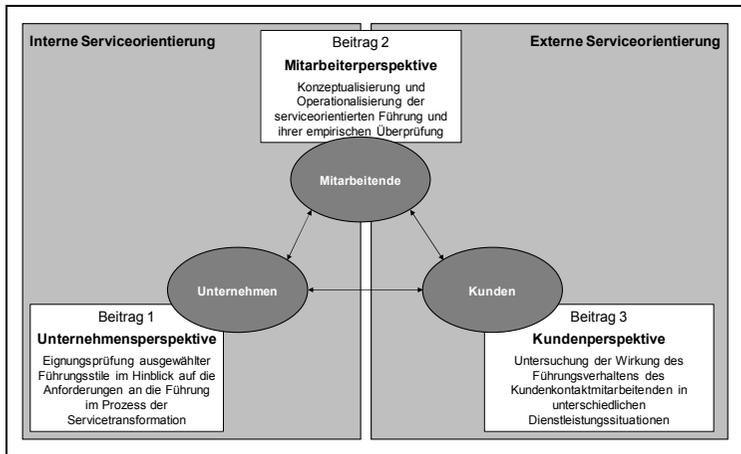


Abbildung 1-2: Bezugsrahmen der Arbeit

Das *zweite Teilziel* stellt die Auseinandersetzung mit dem Konstrukt der serviceorientierten Führung aus Mitarbeiterperspektive dar. Dabei gilt es, diejenigen Verhaltensweisen einer Führungsperson zu identifizieren, die Mitarbeitende dazu forcieren sich dem Kunden gegenüber serviceorientiert zu verhalten. Im Zentrum der Arbeit steht dabei die Konzeptualisierung und Operationalisierung der serviceorientierten Führung und die empirische Überprüfung des Konstrukts im Dienstleistungskontext. Dabei sind die folgenden Forschungsfragen zu beantworten:

- (2a) *Durch welches Verhalten zeichnet sich eine serviceorientierte Führung aus Mitarbeiterperspektive aus?*
- (2b) *Welche Erkenntnisse werden über die serviceorientierte Führung im Rahmen der empirischen Überprüfung gewonnen?*

Zuletzt stellt die Untersuchung der vom Kunden wahrgenommenen Wirkung des Führungsverhaltens von Kundenkontaktmitarbeitenden

in unterschiedlichen Dienstleistungssituationen das *dritte Teilziel* dar. Als Grundlage für die Studie dient dabei die Kontingenztheorie der Führung von Fiedler, wobei durch die Einnahme der Kundenperspektive die Wirkung des Verhaltens der Mitarbeitenden in verschiedenen Dienstleistungssituationen untersucht und empirisch überprüft wird, ob die Erkenntnisse der Kontingenztheorie auch für die Interaktion zwischen Mitarbeitendem und Kunde im Dienstleistungskontext Gültigkeit besitzen. Im Zentrum der Untersuchung stehen dabei die folgenden Forschungsfragen:

- (3a) *Welche Erkenntnisse werden über die Wirkung des Verhaltens des Kundenkontaktmitarbeitenden in verschiedenen Dienstleistungssituationen gewonnen?*
- (3b) *Inwieweit treffen die Erkenntnisse der Kontingenztheorie auch in der Führung des Kundenkontakts in verschiedenen Dienstleistungssituationen zu?*

## 1.4 Gang der Untersuchung

In Anbetracht der Zielsetzung der Arbeit sowie der identifizierten Teilziele untergliedert sich die vorliegende Arbeit in insgesamt fünf Kapitel. Kapitel 2, 3 und 4 stellen dabei die Hauptkapitel der Arbeit dar, welche sich mit den genannten Forschungsfragen aus drei unterschiedlichen Perspektiven auseinandersetzen. In Abbildung 1-3 ist der Aufbau der Arbeit überblicksartig dargestellt.

Im Anschluss an Kapitel 1, der Einleitung, erfolgt in Kapitel 2 die Eignungsprüfung ausgewählter Führungsstile für den Prozess der Servicetransformation<sup>3</sup>. Zu Beginn wird dabei zunächst die Relevanz der

---

<sup>3</sup> Kapitel 2 wurde als Beitrag mit dem Titel „Einsatz geeigneter Führungsstile im Prozess der Servicetransformation“ im Forum Dienstleistungsmanagement 2016 veröffentlicht: Popp, M. (2016): Einsatz geeigneter Führungsstile im Prozess der Servicetransformation, in: Bruhn, M./Hadwich, K. (Hrsg.): Servicetransformation – Entwicklung vom Produktanbieter zum Dienstleistungsunternehmen. Forum Dienstleistungsmanagement, Wiesbaden, S. 637-662.

Führung im Rahmen der Servicetransformation herausgearbeitet, bevor im Anschluss daran der Begriff der Führung eingeführt sowie Führungsstile in Unternehmen systematisiert und anhand ihrer Merkmale vorgestellt werden. Im Hauptteil der Arbeit erfolgt eine Darstellung der Anforderungen des Servicetransformationsprozesses an den Führungsstil, woraufhin ausgewählte Führungsstile im Hinblick auf die identifizierten Anforderungen des Servicetransformationsprozesses bewertet werden. Das Kapitel schließt mit der Darstellung eines Fazits sowie einem Ausblick auf zukünftige Forschungsinhalte ab.

Im dritten Kapitel erfolgt die Konzeptualisierung und Operationalisierung der serviceorientierten Führung aus Mitarbeiterperspektive<sup>4</sup>. Hierbei werden zunächst Forschungslücken aufgezeigt, bevor auf den Begriff der Serviceorientierung eingegangen wird. Daran schließt sich die Konzeptualisierung des Konstrukts sowie die Entwicklung und Prüfung des Messmodells der serviceorientierten Führung mittels zweier empirischer Studien an. Im Anschluss an die Operationalisierung des Konstrukts werden die serviceorientierte Führung betreffende Hypothesen aufgestellt und diese mittels unterschiedlicher Methoden überprüft. Abschließend werden im Rahmen der Diskussion die Erkenntnisse der Arbeit zusammengefasst und Implikationen für die Praxis ausgesprochen sowie auf Limitationen der Arbeit und zukünftigen Forschungsbedarf eingegangen.

---

<sup>4</sup> Kapitel 3 wurde in Koautorenschaft mit Herrn Prof. Dr. Karsten Hadwich verfasst und als Beitrag mit dem Titel „Service-oriented leadership – Scale Development and Validation“ im Journal of Service Management eingereicht und befindet sich dort im Begutachtungsprozess (in AE).

|   |   |
|---|---|
| <p>Relevanz,<br/>theoretische<br/>Grundlagen,<br/>Forschungs-<br/>fragen</p>                              | <p><b>1. Einleitung</b></p> <p>1.1 Relevanz der Führung im Dienstleistungskontext<br/>1.2 Theoretische Grundlagen<br/>1.3 Ziele und Forschungsfragen der Arbeit<br/>1.4 Gang der Untersuchung</p>   |
| <p>Beitrag 1</p> <p>Aus Sicht des<br/>Unternehmens</p> <p>Theoretisch-<br/>konzeptionelle<br/>Analyse</p> | <p><b>2. Einsatz geeigneter Führungsstile im Prozess der Servicetransformation</b></p> <p>2.1 Relevanz von Führung im Rahmen der Servicetransformation<br/>2.2 Führung und Führungsstile in Unternehmen<br/>2.3 Führungsstile im Kontext der Servicetransformation<br/>2.4 Fazit und Forschungsausblick</p>                     |
| <p>Beitrag 2</p> <p>Aus Sicht<br/>der<br/>Mitarbeitenden</p> <p>Empirische<br/>Studie</p>                 | <p><b>3. Service-oriented Leadership – Scale Development and Validation</b></p> <p>3.1 Introduction<br/>3.2 Service Orientation vs. Customer Orientation<br/>3.3 Conceptualization of Service-oriented Leadership<br/>3.4 Scale Development Process<br/>3.5 Using the Scale for Further Analyses<br/>3.6 General Discussion</p> |
| <p>Beitrag 3</p> <p>Aus Sicht<br/>der Kunden</p> <p>Empirische<br/>Studie</p>                             | <p><b>4. Examining the Effects of Employees' Behaviour by Transferring a Leadership Contingency Theory to the Service Context</b></p> <p>4.1 Introduction<br/>4.2 Theoretical Background<br/>4.3 Theoretical Framework<br/>4.4 Hypotheses Development<br/>4.5 Empirical Analysis<br/>4.6 Discussion</p>                         |
| <p>Erkenntnisse,<br/>Forschungs-<br/>ausblick, Praxis-<br/>implikationen</p>                              | <p><b>5. Schlussbetrachtung</b></p> <p>5.1 Erkenntnisse aus Unternehmens-, Mitarbeiter- und Kundenperspektive<br/>5.2 Übergreifende Erkenntnisse und Implikationen für die Wissenschaft<br/>5.3 Übergreifende Erkenntnisse und Implikationen für die Praxis</p>   |

Abbildung 1-3: Struktur der Arbeit

Kapitel 4 widmet sich der Untersuchung der vom Kunden wahrgenommenen Wirkung des Mitarbeiterverhaltens in unterschiedlichen Dienstleistungssituationen durch die Übertragung der Kontingenztheorie der Führung auf den Dienstleistungskontext<sup>5</sup>. Beginnend mit der Darstellung der Relevanz der situativen Betrachtung von Mitarbeiterverhalten wird nachfolgend die theoretische Grundlage für die Studie geschaffen und die Kontingenztheorie der Führung vorgestellt. Darauf aufbauend erfolgt die Beschreibung des theoretischen Rahmenwerks der Arbeit und somit der Übertrag der Kontingenztheorie, bevor Hypothesen über die Wirkung des Mitarbeiterverhaltens in unterschiedlichen Situationen aufgestellt werden. Im Rahmen der empirischen Analyse findet dann die Überprüfung der Hypothesen statt, deren Ergebnisse im Verlauf der abschließenden Diskussion nochmals aufgegriffen und – auch im Hinblick auf Praxis- und Forschungsimplicationen – näher erläutert werden.

Das fünfte und letzte Kapitel der Arbeit stellt die abschließende Schlussbetrachtung dar, in deren Rahmen zunächst die Ergebnisse der Arbeit mittels der Beantwortung der genannten Forschungsfragen aus Unternehmens-, Mitarbeiter- und Kundenperspektive prägnant zusammengefasst werden. Im Anschluss daran erfolgt die Ableitung übergreifender wissenschaftlicher Erkenntnisse für die Führung im Dienstleistungskontext sowie wissenschaftlicher Implikationen für das Forschungsgebiet. Basierend auf den Erkenntnissen der Arbeit findet abschließend eine Darstellung konkreter Handlungsempfehlungen für die Personalbeschaffung und -entwicklung von Führungskandidaten und bestehenden Führenden im Dienstleistungskontext statt.

---

<sup>5</sup> Kapitel 4 wurde in Koautorenschaft mit Herrn Prof. Dr. Karsten Hadwich verfasst und als Beitrag mit dem Titel „Examining the Effects of Employees’ Behaviour by Transferring a Leadership Contingency Theory to the Service Context“ im Journal of Service Research Management SMR veröffentlicht: Popp, M./Hadwich, K. (2018): Examining the Effects of Employees’ Behaviour by Transferring a Leadership Contingency Theory to the Service Context, in: Journal of Service Research Management SMR, Vol. 2, No. 3, pp. 44-59.

## Literaturverzeichnis

- Ackoff, R.L. (1999): Transformational leadership, in: *Strategy & Leadership*, Vol. 27, No. 1, S. 20-25.
- Ahamed, Z./Kamoshida, A./Inohara, T. (2013): Organizational Factors to the Effectiveness of Implementing Servitization Strategy, in: *Journal of Service Science and Management*, Vol. 6, No. 2, S. 177-185.
- Anand, N./Barsoux, J.L. (2017): What Everyone Gets Wrong About Change Management, in: *Harvard Business Review*, Vol. 95, No. 6, S. 79-85.
- Aretz, W. (2007): *Subjektive Führungstheorien und die Umsetzung von Führungsgrundsätzen im Unternehmen – Eine Analyse bisherrer Forschungsansätze, Modellentwicklung und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung*, Köln.
- Auh, S./Menguc, B./Jung, Y.S. (2014): Unpacking the relationship between empowering leadership and service-oriented citizenship behaviors: a multilevel approach, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 42, No. 5, S. 558-579.
- Avolio, B.J. (1999): *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*, Thousand Oaks, CA.
- Avolio, B.J./Bass, B.M. (1988): Transformational leadership, charisma, and beyond, in: Hunt, J.G./Baliga, B.R./Dachler, H.P./Schriesheim, C.A. (Hrsg.): *Emerging leadership vistas*, Lexington, MA, S. 29-49.
- Avolio, B.J./Gardner, W.L. (2005): Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership, in: *The Leadership Quarterly*, Vol. 16, No. 3, S. 315-338.
- Avolio, B.J./Waldman, D.A./Yammarino, F.J. (1991): Leading in the 1990s: The four I's of transformational leadership, in: *Journal of European Industrial Training*, Vol. 15, No. 4, S. 9-16.
- Baines, T.S./Lightfoot, H.W. (2013): *Made to Serve: How Manufacturers Can Compete through Servitization and Product Service Systems*, Chichester, UK.

- Baines, T.S./Lightfoot, H.W./Benedettini, O./Kay, J.M. (2009a): The servitization of manufacturing: A review of literature and reflection on future challenges, in: *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 20, No. 5, S. 547-567.
- Baines, T./Bigdeli, A.Z./Bustinza, O.F./Shi, V.G./Baldwin, J./Ridgway, K. (2017). Servitization: revisiting the state-of-the-art and research priorities, in: *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 37, No. 2, S. 256-278.
- Baines, T./Lightfoot, H./Peppard, J./Johnson, M./Tiwari, A./Shehab, E./Swink, M. (2009b): Towards an operations strategy for product-centric servitization, in: *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 29, No. 5, S. 494-519.
- Baines, T.S./Lightfoot, H.W./Evans, S./Neely, A./Greenough, R./Peppard, J./Roy, R./Shehab, E./Braganza, A./Tiwari, A./Alcock, J.R./Angus, J.P./Bastl, M./Cousens, A./Irving, P./Johnson, M./Kingston, J./Lockett, H./Martinez, V./Michele, P./Tranfield, D./Walton, I.M./Wilson, H. (2007): State-of-the-art in product-service systems, in: *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B: Journal of Engineering Manufacture*, Vol. 221, No. 10, S. 1543-1552.
- Barbuto Jr., J.E./Wheeler, D.W. (2006): Scale development and construct clarification of servant leadership, in: *Group & Organization Management*, Vol. 31, No. 3, S. 300-326.
- Bass, B.M. (1985): Leadership: Good, better, best, in: *Organizational dynamics*, Vol. 13, No. 3, S. 26-40.
- Bass, B.M. (1990): *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*, 3. Aufl., New York, NY.
- Bass, B.M. (1997): Personal Selling and Transactional/Transformational Leadership, in: *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 17, No. 3, S. 19-28.
- Bass, B.M./Avolio, B.J. (1993): Transformational Leadership and Organizational Culture, in: *Public Administration Quarterly*, Vol. 17, No. 1, S. 112-121.

- Bass, B.M./Avolio, B.J. (1994): *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*, Thousand Oaks, CA.
- Bass, B.M./Stogdill, R.M. (1990): *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*, 3. Aufl., New York, NY.
- Bass, B.M./Yammarino, F.J. (1991): Congruence of self and others' leadership ratings of naval officers for understanding successful performance, in: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 40, No. 4, S. 437-454.
- Bea, X.B./Schweitzer, M. (2011): *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre – Führung*, 10. Aufl., Stuttgart.
- Beerel, A. (2009): *Leadership and Change Management*, London, UK.
- Belias, D./Koustelios, A. (2014): The impact of leadership and change management strategy on organizational culture, in: *European Scientific Journal*, Vol. 10, No. 7, S. 450-470.
- Benkenstein, M./Bruhn, M./Büttgen, M./Hipp, C./Matzner, M./Nerdinger, F.W. (2017): Topics for Service Management Research-A European Perspective, in: *Journal of Service Management Research*, Vol. 1, No. 1, S. 4-21.
- Bettencourt, L.A./Gwinner, K.P./Meuter, M.L. (2001): A comparison of attitude, personality, and knowledge predictors of service-oriented organizational citizenship behaviors, in: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No. 1, S. 29-41.
- Bitner, M.J. (1990): Evaluating service encounters: the effects of physical surroundings and employee responses, in: *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 2, S. 69-82.
- Bitner, M.J./Booms, B.H./Tetreault, M.S. (1990): The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents, in: *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 1, S. 71-84.
- Bitner, M.J./Faranda, W.T./Hubbert, A.R./Zeithaml, V.A. (1997): Customer contributions and roles in service delivery, in: *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 8, No. 3, S. 193-205.

- Bolton, R.N./Gustafsson, A./McColl-Kennedy, J./Sirianni, J.N./Tse, K.D. (2014): Small details that make big differences: a radical approach to consumption experience as a firm's differentiating strategy, in: *Journal of Service Management*, Vol. 25, No. 2, S. 253-274.
- Borucki, C.C./Burke, M.J. (1999): An examination of service-related antecedents to retail store performance, in: *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 20, No. 6, S. 943-962.
- Boukis, A./Gounaris, S./Lings, I. (2017): Internal market orientation determinants of employee brand enactment, in: *Journal of Services Marketing*, Vol. 31, No. 7, S. 690-703.
- Boukis, A./Kaminakis, K./Siampos, A./Kostopoulos, I. (2015): Linking internal marketing with customer outcomes, in: *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 33, No. 3, S. 394-413.
- Bowen, D.E./Schneider, B. (2014): A Service Climate Synthesis and Future Research Agenda, in: *Journal of Service Research*, Vol. 17, No. 1, S. 5-22.
- Brown, M.E./Treviño, L.K. (2006): Ethical leadership: A review and future directions, in: *The Leadership Quarterly*, Vol. 17, No. 6, S. 595-616.
- Brown, M.E./Treviño, L.K./Harrison, D.A. (2005): Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing, in: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 97, No. 2, S. 117-134.
- Bruhn, M. (2002): *Integrierte Kundenorientierung*, Wiesbaden.
- Bruhn, M./Hepp, M./Hadwich, K. (2015): Vom Produkthersteller zum Serviceanbieter – Geschäftsmodelle der Servicetransformation, in: *Marketing Review* St. Gallen, 32. Jg., Nr. 1, S. 56-67.
- Büttgen, M./Österle, L. (2017): Mitarbeiterführung im Dienstleistungsmanagement, in: Corsten, H./Roth, S. (Hrsg.): *Handbuch Dienstleistungsmanagement*, München, S. 945-964.
- Carlborg, P./Kindström, D./Kowalkowski, C. (2014): The evolution of service innovation research: a critical review and synthesis, in: *The Service Industries Journal*, Vol. 34, No. 5, S. 373-398.

- Carter, D./Baghurst, T. (2014): The Influence of Servant Leadership on Restaurant Employee Engagement, in: *Journal of Business Ethics*, Vol. 124, No. 3, S. 453-464.
- Chen, Z./Zhu, J./Zhou, M. (2015): How does a servant leader fuel the service fire? A multilevel model of servant leadership, individual self identity, group competition climate, and customer service performance, in: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 100, No. 2, S. 511-521.
- Church, A.H. (1995): Linking leadership behaviours to service performance: Do managers make a difference, in: *Managing Service Quality: An International Journal*, Vol. 5, No. 6, S. 26-31.
- Clapp-Smith, R./Vogelgesang, G.R./Avey, J.B. (2009): Authentic leadership and positive psychological capital: The mediating role of trust at the group level of analysis, in: *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 15, No. 3, S. 227-240.
- Clark, R.A./Hartline, M.D./Jones, K.C. (2009): The effects of leadership style on hotel employees' commitment to service quality, in: *Cornell Hospitality Quarterly*, Vol. 50, No. 2, S. 209-231.
- Conduit, J./Mavondo, F.T. (2001): How critical is internal customer orientation to market orientation?, in: *Journal of Business Research*, Vol. 51, No. 1, S. 11-24.
- Crick, A.P./Spencer, A. (2011): Hospitality quality: new directions and new challenges, in: *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 23, No. 4, S. 463-478.
- Cunningham, L.F./Young, C.E./Ulaga, W./Lee, M. (2004): Consumer views of service classifications in the USA and France, in: *Journal of Services Marketing*, Vol. 18, No. 6, S. 421-432.
- Daskin, M./Arasli, H./Kasim, A. (2015): The impact of management commitment to service quality, intrinsic motivation and nepotism on front-line employees' affective work outcomes, in: *International Journal of Management Practice*, Vol. 8, No. 4, S. 269-295.
- De Jong, A./de Ruyter, K./Lemmink, J. (2003): The Adoption of Information Technology by Self-Managing Service Teams, in: *Journal of Service Research*, Vol. 6, No. 2, S. 162-179.

- Delpechitre, D./Beeler, L. (2017): Faking it: salesperson emotional intelligence's influence on emotional labor strategies and customer outcomes, in: *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 33, No. 1, S. 53-71.
- Dierdorff, E.C./Rubin, R.S./Morgeson, F.P. (2009): The milieu of managerial work: an integrative framework linking work context to role requirements, in: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 94, No. 4, S. 972-988.
- Dinh, J.E./Lord, R.G./Gardner, W.L./Meuser, J.D./Liden, R.C./Hu, J. (2014): Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives, in: *The Leadership Quarterly*, Vol. 25, No. 1, S. 36-62.
- Eggert, A./Hogreve, J./Ulaga, W./Muenkhoff, E. (2014): Revenue and profit implications of industrial service strategies, in: *Journal of Service Research*, Vol. 17, No. 1, S. 23-39.
- Ehrhart, M.G. (2004): Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior, in: *Personnel Psychology*, Vol. 57, No. 1, S. 61-94.
- Evans, K.R./McFarland, R.G./Dietz, B./Jaramillo, F. (2012): Advancing sales performance research: A focus on five underresearched topic areas, in: *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 32, No. 1, S. 89-105.
- Farrell, A.M./Souchon, A.L./Durdin, G.R. (2001): Service encounter conceptualisation: employees' service behaviours and customers' service quality perceptions, in: *Journal of Marketing Management*, Vol. 17, No. 5-6, S. 577-593.
- Fiedler, F.E. (1972): How do you make leaders more effective? New answers to an old puzzle, in: *Organizational Dynamics*, Vol. 1, No. 2, S. 3-18.
- Fiedler, F.E. (1976): The leadership game: Matching the man to the situation, in: *Organizational Dynamics*, Vol. 4, No. 3, S. 6-16.
- Fiedler, F.E. (1981): Leadership effectiveness, in: *American Behavioral Scientist*, Vol. 24, No. 5, S. 619-632.

- Gaiardelli, P./Songini, L./Saccani, N. (2014): The Automotive Industry: Heading Towards Servitization in Turbulent Times, in: Lay, G. (Hrsg.): Servitization in Industry, Heidelberg u. a., S. 55-72.
- Gebauer, H. (2009): An attention-based view on service orientation in the business strategy of manufacturing companies, in: Journal of Managerial Psychology, Vol. 24, No. 1, S. 79-98.
- Gebauer, H./Fleisch, E. (2007): An investigation of the relationship between behavioral processes, motivation, investments in the service business and service revenue, in: Industrial Marketing Management, Vol. 36, No. 3, S. 337-348.
- Gebauer, H./Bravo-Sanchez, C./Fleisch, E. (2008): Service strategies in product manufacturing companies, in: Business Strategy Series, Vol. 9, No. 1, S. 12-20.
- Geigenmüller, A./Rimbach, M./Bach, N. (2016): Servicetransformation und Strategische Erneuerung – Optionen durch Opportunity Seeking, in: Bruhn, M./Hadwich, K. (Hrsg.): Servicetransformation: Entwicklung vom Produktanbieter zum Dienstleistungsunternehmen, Wiesbaden, S. 229-258.
- González, J.V./Garazo, T.G. (2006): Structural relationships between organizational service orientation, contact employee job satisfaction and citizenship behavior, in: International Journal of Service Industry Management, Vol. 17, No. 1, S. 23-50.
- Gordon, A./Yukl, G. (2004): The future of leadership research: Challenges and opportunities, in: German Journal of Human Resource Management, Vol. 18, No. 3, S. 359-365.
- Graeff, C.L. (1997): Evolution of situational leadership theory: A critical Review, in: The Leadership Quarterly, Vol. 8, No. 2, S. 153-170.
- Graen, G.B./Uhl-Bien, M. (1995): Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective, in: The Leadership Quarterly, Vol. 6, No. 2, S. 219-247.

- Graham, J.W. (1991): Servant-leadership in organizations: Inspirational and moral, in: *The Leadership Quarterly*, Vol. 2, No. 2, S. 105-119.
- Greenleaf, R.K. (1977): *Servant Leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*, Mahwah, NJ.
- Greer, C.R./Lusch, R.F./Vargo, S.L. (2016): A service perspective, in: *Organizational Dynamics*, Vol. 1, No. 45, S. 28-38.
- Hammann, E.-M. (2008): *Dezentrale Leadership – Voraussetzungen, Möglichkeiten und Grenzen von unternehmerischem Führungsverhalten in Tochtergesellschaften diversifizierter Unternehmen*, Wiesbaden.
- Harris, E.G./Fleming, D.E. (2017): The productive service employee: personality, stress, satisfaction and performance, in: *Journal of Services Marketing*, Vol. 31, No. 6, S. 499-511.
- Hart, L.B. (1980): *Moving Up! Women and Leadership*, New York, NY.
- Hartline, M.D./Ferrell, O.C. (1996): The management of customer-contact service employees: an empirical investigation, in: *Journal of Marketing*, Vol. 60, No. 4, S. 52-70.
- Hennig-Thurau, T. (2004): Customer orientation of service employees: Its impact on customer satisfaction, commitment, and retention, in: *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 15, No. 5, S. 460-478.
- Hentze, J./Graf, A./Kammel, A./Lindert, K. (2005): *Personalführungslehre: Grundlagen, Funktionen und Modelle der Führung*, 4. Aufl., Stuttgart.
- Hepp, M. (2017): *Erfolgsfaktoren zur Umsetzung der Transformation vom Produkthersteller zum Serviceanbieter*, Stuttgart.
- Herhausen, D./De Luca, L.M./Morgan, R.E./Schoegel, M. (2017): When Does Customer-Oriented Leadership Pay Off? An Investigation of Frontstage and Backstage Service Teams, in: *Journal of Service Research*, Vol. 20, No. 4, S. 409-425.
- Hersey, P./Blanchard, K.H. (1982): *Management of organization behavior: utilizing human resources*, 4. Aufl., Englewood Cliffs, NJ.

- Heskett, J.L./Jones, T.O./Loveman, G.W./Sasser Jr., W.E./Schlesinger, L.A. (1994): Putting the Service-Profit Chain to Work, in: Harvard Business Review, Vol. 72, No. 2, S. 164-174.
- Hogreve, J./Iseke, A./Derfuss, K./Eller, T. (2017): The Service-Profit Chain: A Meta-Analytic Test of a Comprehensive Theoretical Framework, in: Journal of Marketing, Vol. 81, No. 3, S. 41-61.
- Homburg, C./Hoyer, W.D./Fassnacht, M. (2002): Service orientation of a retailer's business strategy: Dimensions, antecedents, and performance outcomes, in: Journal of Marketing, Vol. 66, No. 4, S. 86-101.
- Hong, Y./Liao, H./Hu, J./Jiang, K. (2013): Missing link in the service profit chain: A meta-analytic review of the antecedents, consequences, and moderators of service climate, in: Journal of Applied Psychology, Vol. 98, No. 2, S. 237-267.
- Horwitz, F.M./Neville, M.A. (1996): Organization design for service excellence: A review of the literature, in: Human Resource Management (1986-1998), Vol. 35, No. 4, S. 471-492.
- Hu, J./Liden, R.C. (2011): Antecedents of team potency and team effectiveness: an examination of goal and process clarity and servant leadership, in: Journal of Applied Psychology, Vol. 96, No. 4, S. 851-862.
- Hungenberg, H./Wulf, T. (2015): Grundlagen der Unternehmensführung: Einführung für Bachelorstudierende, 5. Aufl., Berlin/Heidelberg.
- Hunter, E.M./Neubert, M.J./Perry, S.J./Witt, L.A./Penney, L.M./Weinberger, E. (2013): Servant leaders inspire servant followers: Antecedents and outcomes for employees and the organization, in: The Leadership Quarterly, Vol. 24, No. 2, S. 316-331.
- Jones, D.J./Recardo, R.J. (2013): Leading and Implementing Business Change Management: Making change stick in the contemporary organization, New York, NY.
- Judge, T.A./Bono, J.E. (2000): Five-factor model of personality and transformational leadership, in: Journal of Applied Psychology, Vol. 85, No. 5, S. 751-765.

- Jung, H. (2016): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 13. Aufl., Berlin.
- Kark, R./Shamir, B./Chen, G. (2003): The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency, in: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No. 2, S. 246-255.
- Karpen, I.O./Bove, L.L./Lukas, B.A./Zyphur, M.J. (2015): Service-dominant orientation: measurement and impact on performance outcomes, in: *Journal of Retailing*, Vol. 91, No. 1, S. 89-108.
- Katz, D./Kahn, R.L. (1966): *The Social Psychology of Organizations*, New York, NY.
- Kauffeld, S./Ianirio, P.M./Sauer, N.C. (2011): Führung, in: Kauffeld, S. (Hrsg.): *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie*, Heidelberg, S. 67-92.
- Kennedy, K.N./Lassk, F.G./Goolsby, J.R. (2002): Customer mind-set of employees throughout the organization, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 30, No. 2, S. 159-171.
- Kim, W.G./Brymer, R.A. (2011): The effects of ethical leadership on manager job satisfaction, commitment, behavioral outcomes, and firm performance, in: *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 30, No. 4, S. 1020-1026.
- Kindström, D. (2010): Towards a service-based business model – Key aspects for future competitive advantage, in: *European Management Journal*, Vol. 28, No. 6, S. 479-490.
- Kotter, J.P. (1995): Leading change: Why transformation efforts fail, in: *Harvard Business Review*, March-April, S. 59-67.
- Kotter, J.P. (2012): *Leading Change*, Boston, MA.
- Koyuncu, M./Burke, R.J./Astakhova, M./Eren, D./Cetin, H. (2014): Servant leadership and perceptions of service quality provided by front-line service workers in hotels in Turkey: achieving competitive advantage, in: *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 26, No. 7, S. 1083-1099.
- Larivière, B./Bowen, D./Andreassen, T.W./Kunz, W./Sirianni, N.J./Voss, C./Wunderlich, N.V./De Keyser, A. (2017): “Service

- Encounter 2.0": an investigation into the roles of technology, employees and customers, in: *Journal of Business Research*, Vol. 79, S. 238-246.
- Leavy, B. (2017): Thomas Stewart: what leaders need to know about the new design revolution in services, in: *Strategy & Leadership*, Vol. 45, No.3, S. 16-22.
- Lee, A./Carpenter, N.C. (2017): Seeing eye to eye: A meta-analysis of self-other agreement of leadership, in: *The Leadership Quarterly* (im Druck).
- Lee, Y.K./Kim, Y./Son, M.H./Lee, D.J. (2011): Do emotions play a mediating role in the relationship between owner leadership styles and manager customer orientation, and performance in service environment?, in: *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 30, No. 4, S. 942-952.
- Leroy, H./Palanski, M.E./Simons, T. (2012): Authentic leadership and behavioral integrity as drivers of follower commitment and performance, in: *Journal of Business Ethics*, Vol. 107, No. 3, S. 255-264.
- Lewin, K./Lippitt, R./White, R.K. (1939): Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates.", in: *Journal of Social Psychology*, Vol. 10, No. 2, S. 271-299.
- Liao, H./Chuang, A. (2004): A multilevel investigation of factors influencing employee service performance and customer outcomes, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 47, No. 1, S. 41-58.
- Liao, H./Chuang, A. (2007): Transforming service employees and climate: a multilevel, multisource examination of transformational leadership in building long-term service relationships, in: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, No. 4, S. 1006-1019.
- Liaw, Y.J./Chi, N.W./Chuang, A. (2010): Examining the mechanisms linking transformational leadership, employee customer orientation, and service performance: The mediating roles of perceived supervisor and coworker support, in: *Journal of Business and Psychology*, Vol. 25, No. 3, S. 477-492.

- Liden, R.C./Wayne, S.J./Liao, C./Meuser, J.D. (2014): Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 57, No. 5, S. 1434-1452.
- Liden, R.C./Wayne, S.J./Zhao, H./Henderson, D. (2008): Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment, in: *The Leadership Quarterly*, Vol. 19, No. 2, S. 161-177.
- Ling, Q./Lin, M./Wu, X. (2016): The trickle-down effect of servant leadership on frontline employee service behaviors and performance: A multilevel study of Chinese hotels, in: *Tourism Management*, Vol. 52, S. 341-368.
- Lusch, R.F./Vargo, S.L./O'Brien, M. (2007): Competing through service: Insights from service-dominant logic, in: *Journal of Retailing*, Vol. 83, No. 1, S. 5-18.
- Luthans, F./Avolio, B.J. (2003): Authentic leadership: A Positive Developmental Approach, in: Cameron, K.S./Dutton, J.E./Quinn, R.E. (Hrsg.): *Positive Organizational Scholarship*, San Francisco, CA, S. 241-261.
- Lytle, R.S./Timmerman, J.E. (2006): Service orientation and performance: an organizational perspective, in: *Journal of Services Marketing*, Vol. 20, No. 2, S. 136-147.
- Lytle, R.S./Hom, P.W./Mokwa, M.P. (1998): SERV\* OR: A managerial measure of organizational service-orientation, in: *Journal of Retailing*, Vol. 74, No. 4, S. 455-489.
- MacKenzie, S.B./Podsakoff, P.M./Rich, G.A. (2001): Transformational and transactional leadership and salesperson performance, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 29, No. 2, S. 115-134.
- Matthyssens, P./Vandenbempt, K. (2008): Moving from basic offerings to value-added solutions: Strategies, barriers and alignment, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 37, No. 3, S. 316-328.
- Medler-Liraz, H./Kark, R. (2012): It takes three to tango: Leadership and hostility in the service encounter, in: *The Leadership Quarterly*, Vol. 23, No. 1, S. 81-93.

- Meffert, H./Bruhn, M./Hadwich, K. (2015): Dienstleistungsmarketing: Grundlagen – Konzepte – Methoden, 8. Aufl., Wiesbaden.
- Moeller, S./Wittkowski, K. (2010): The burdens of ownership: reasons for preferring renting, in: *Managing Service Quality: An International Journal*, Vol. 20, No. 2, S. 176-191.
- Mullins, R./Syam, N. (2014): Manager-salesperson congruence in customer orientation and job outcomes: The bright and dark sides of leadership in aligning values, in: *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 34, No. 3, S. 188-205.
- Neely, A. (2008): Exploring the financial consequences of the servitization of manufacturing, in: *Operations Management Research*, Vol. 1, No. 2, S. 103-118.
- Nerdinger, F.W. (2014): Führung von Mitarbeitern, in: Nerdinger, F.W./Blickle, G./Schaper, N. (Hrsg.): *Arbeits- und Organisationspsychologie*, Heidelberg, S. 84-102.
- Nerdinger, F.W./Pundt, A. (2018): Leadership of service employees – A narrative review, in: *Journal of Service Management Research*, Vol. 2, No. 1, S. 3-15.
- Nie, Y./Kosaka, M. (2014): A New Perspective on Leadership for Achieving Servitization of Business, in: *Journal of Management Research*, Vol. 6, No. 4, S. 50-61.
- Northouse, P.G. (2016): *Leadership: Theory and Practice*, 7. Aufl., Thousand Oaks, CA.
- O’Leary, J. (2016): Do Managers and Leaders Really Do Different Things?, in: *Harvard Business Review Digital Articles* (20.06.2016), S. 1-3.
- Oakes, G. (1990): The sales process and the paradoxes of trust, in: *Journal of Business Ethics*, Vol. 9, No. 8, S. 671-679.
- Oliva, R./Kallenberg, R. (2003): Managing the transition from products to services, in: *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 14, No. 2, S. 160-172.
- Oliva, R./Gebauer, H./Brann, J.M. (2012): Separate or integrate? Assessing the impact of separation between product and service business on service performance in product manufacturing firms, in:

- Journal of Business-to-Business Marketing, Vol. 19, No. 4, S. 309-334.
- Ostrom, A.L./Parasuraman, A./Bowen, D.E./Patricio, L./Voss, C.A. (2015): Service research priorities in a rapidly changing context, in: Journal of Service Research, Vol. 18, No. 2, S. 127-159.
- Peretomode, O. (2012): Situational and contingency theories of leadership: Are they the same, in: IOSR Journal of Business and Management, Vol. 4, No. 3, S. 13-17.
- Perona, M./Saccani, N./Bacchetti, A. (2014): Comparing the Literature with case histories in manufacturing servitization. Preliminary results from a gap analysis, International Working Seminar on Production Economics, Innsbruck, S. 1-12.
- Pettigrew, A.M. (1987): The Management of Strategic Change, Oxford, UK.
- Popli, S./Rizvi, I.A. (2015): Exploring the relationship between service orientation, employee engagement and perceived leadership style: a study of managers in the private service sector organizations in India, in: Journal of Services Marketing, Vol. 29, No. 1, S. 59-70.
- Price, L.L./Arnould, E.J./Tierney, P. (1995): Going to extremes: Managing service encounters and assessing provider performance, in: Journal of Marketing, Vol. 59, No. 2, S. 83-97.
- Quinn, R.W./Quinn, R.E. (2016): Change Management and Leadership Development Have to Mesh, in: Harvard Business Review Digital Articles (07.01.2016), S. 1-3.
- Rafferty, A.E./Griffin, M.A. (2004): Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions, in: The Leadership Quarterly, Vol. 15, No. 3, S. 329-354.
- Rost, J.C. (1998): Leadership and management, in: Hickman, G.R. (Hrsg.): Leading organizations: Perspectives for a new era, Thousand Oaks/London/New Delhi, S. 97-114.
- Russell, R.F./Stone, A.G. (2002): A review of servant leadership attributes: developing a practical model, in: Leadership & Organization Development Journal, Vol. 23, No. 3, S. 145-157.

- Saccani, N./Visintin, F./Rapaccini, M. (2014): Investigating the linkages between service types and supplier relationships in servitized environments, in: *International Journal of Production Economics*, Vol. 149, No. 1, S. 226-238.
- Salvaggio, A.N./Schneider, B./Nishii, L.H./Mayer, D.M./Ramesh, A./Lyon, J.S. (2007): Manager personality, manager service quality orientation, and service climate: test of a model, in: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, No. 6, S. 1741-1750.
- Schaubroeck, J./Lam, S.S.K./Peng, A.C. (2011): Cognition-based and affect-based trust as mediators of leader behavior influences on team performance, in: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 96, No. 4, S. 863-871.
- Schein, E.H. (2010): *Organizational Culture and Leadership*, 4. Aufl., San Francisco, CA.
- Schneider, B./Bowen, D.E. (1985): Employee and customer perceptions of service in banks: Replication and extension, in: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 70, No. 3, S. 423-433.
- Schneider, B./Salvaggio, A.N./Subirats, M. (2002): Climate strength: a new direction for climate research, in: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No. 2, S. 220-229.
- Schneider, B./White, S.S./Paul, M.C. (1998): Linking service climate and customer perceptions of service quality: Tests of a causal model, in: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 83, No. 2, S. 150-163.
- Schneider, B./Ehrhart, M.G./Mayer, D.M./Saltz, J.L./Niles-Jolly, K. (2005): Understanding organization-customer links in service settings, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 48, No. 6, S. 1017-1032.
- Sendjaya, S./Sarros, J.C. (2002): Servant Leadership: Its Origin, Development, and Application in Organizations, in: *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 9, No. 2, S. 57-64.
- Singh, S. (2013): Positive service encounter: A tool for customer loyalty in retail, in: *Journal of Business Theory and Practice*, Vol. 1, No. 2, S. 244-261.

- Solomon, M.R./Surprenant, C./Czepiel, J.A./Gutman, E.G. (1985): A role theory perspective on dyadic interactions: the service encounter, in: *Journal of Marketing*, Vol. 49, No. 1, S. 99-111.
- Stauss, B./Bruhn, M. (2010): Serviceorientierung im Unternehmen – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen, in: Bruhn, M./Stauss, B. (Hrsg.): *Serviceorientierung im Unternehmen*, Wiesbaden, S. 3-32.
- Stegbauer, C. (2010): *Netzwerkanalyse und Netzwerktheorie – Ein neues Paradigma in den Sozialwissenschaften*, 2. Aufl., Heidelberg.
- Stippler, M./Moore, S./Rosenthal, S./Dörffler, T. (2017): *Führung: Überblick über Ansätze – Entwicklungen – Trends*, 5. Aufl., Gütersloh.
- Stock, R.M./Hoyer, W.D. (2002): Leadership style as driver of salespeoples' customer orientation, in: *Journal of Market-focused Management*, Vol. 5, No. 4, S. 355-376.
- Stock-Homburg, R. (2013): *Personalmanagement: Theorien – Konzepte – Instrumente*, 3. Aufl., Wiesbaden.
- Stogdill, R.M. (1974): *Handbook of leadership: A survey of the literature*, New York, NY.
- Stone, A.G./Russell, R.F./Patterson, K. (2004): Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus, in: *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 25, No. 4, S. 349-361.
- Tannenbaum, R./Schmidt, W.H. (1958): How to choose a leadership pattern, in: *Harvard Business Review*, Vol. 36, No. 2, S. 95-101.
- TMWWDG (2015): *Wachstumspotentiale im Thüringer Mittelstand, Gutachten im Auftrag des Thüringer Ministeriums für Wirtschaft, Wissenschaft und Digitale Gesellschaft*.
- Treviño, L.K./Brown, M./Hartman, L.P. (2003): A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite, in: *Human Relations*, Vol. 56, No. 1, S. 5-37.

- Umasuthan, H./Park, O.J./Ryu, J.H. (2017): Influence of empathy on hotel guests' emotional service experience, in: *Journal of Services Marketing*, Vol. 31, No. 6, S. 618-635.
- Van Dierendonck, D. (2011): Servant Leadership: A Review and Synthesis, in: *Journal of Management*, Vol. 37, No. 4, S. 1228-1261.
- Van Seters, D.A./Field, R.H. (1990): The evolution of leadership theory, in: *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 3, No. 3, S. 29-45.
- Vandermerwe, S./Rada, J. (1988): Servitization of business: adding value by adding services, in: *European Management Journal*, Vol. 6, No. 4, S. 314-324.
- Von Rosenstiel, L. (2006): Führung, in: Schuler, H. (Hrsg.): *Lehrbuch der Personalpsychologie*, 2. Aufl., Göttingen, S. 353-384.
- Von Rosenstiel, L. (2011): Employee behavior in organizations: On the current state of research, in: *Management Revue*, Vol. 22, No. 4, S. 344-366.
- Voorhees, C.M./Fombelle, P.W./Gregoire, Y./Bone, S./Gustafsson, A./Sousa, R./Walkowiak, T. (2017): Service encounters, experiences and the customer journey: Defining the field and a call to expand our lens, in: *Journal of Business Research*, Vol. 79, S. 269-280.
- Voss, M.D./Calantone, R.J./Keller, S.B. (2005): Internal service quality: determinants of distribution center performance, in: *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 35, No. 3, S. 161-176.
- Waldman, D.A./Bowen, D.E. (2016): Learning to be a paradox-savvy leader, in: *The Academy of Management Perspectives*, Vol. 30, No. 3, S. 316-327.
- Walumbwa, F.O./Hartnell, C.A./Oke, A. (2010): Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: a cross-level investigation, in: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 95, No. 3, S. 517-520.
- Walumbwa, F.O./Wu, C./Orwa, B. (2008): Contingent reward transactional leadership, work attitudes, and organizational citizenship

- behavior: The role of procedural justice climate perceptions and strength, in: *The Leadership Quarterly*, Vol. 19, No. 3, S. 251-265.
- Walumbwa, F.O./Avolio, B.J./Gardner, W.L./Wernsing, T.S./Peterson, S.J. (2008): Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure, in: *Journal of Management*, Vol. 34, No. 1, S. 89-126.
- Wang, G./Oh, I.S./Courtright, S.H./Colbert, A.E. (2011): Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research, in: *Group & Organization Management*, Vol. 36, No. 2, S. 223-270.
- Weeks, R./Benade, S. (2015): The development of a generic servitization systems framework, in: *Technology in Society*, Vol. 43, S. 97-104.
- Wieseke, J./Geigenmüller, A./Kraus, F. (2012): On the role of empathy in customer-employee interactions, in: *Journal of Service Research*, Vol. 15, No. 3, S. 316-331.
- Wieseke, J./Ahearne, M./Lam, S.K./Dick, R.V. (2009): The role of leaders in internal marketing, in: *Journal of Marketing*, Vol. 73, No. 2, S. 123-145.
- Wieseke, J./Kraus, F./Alavi, S.H./Kessler-Thönes, T. (2011): How leaders' motivation transfers to customer service representatives, in: *Journal of Service Research*, Vol. 14, No. 2, S. 214-233.
- Wise, R./Baumgartner, P. (1999): Go downstream: the new profit imperative in manufacturing, in: *Harvard Business Review*, Vol. 77, No. 5, S. 133-141.
- Yee, R.W./Lee, P.K./Yeung, A.C./Cheng, T.C.E. (2013): The relationships among leadership, goal orientation, and service quality in high-contact service industries: An empirical study, in: *International Journal of Production Economics*, Vol. 141, No. 2, S. 452-464.
- Yukl, G. (1989): Managerial Leadership: A Review of Theory and Research, in: *Journal of Management*, Vol. 15, No. 2, S. 251-289.
- Yukl, G. (1999): An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories, in: *The Leadership Quarterly*, Vol. 10, No. 2, S. 285-305.

- Yukl, G. (2008): How leaders influence organizational effectiveness, in: *The Leadership Quarterly*, Vol. 19, No. 6, S. 708-722.
- Yukl, G. (2012): Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention, in: *The Academy of Management Perspectives*, Vol. 26, No. 4, S. 66-85.
- Yukl, G./Gordon, A./Taber, T. (2002): A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research, in: *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 9, No. 1, S. 15-32.
- Zaccaro, S.J. (2007): Trait-based perspectives of leadership, in: *American Psychologist*, Vol. 62, No. 1, S. 6-16.
- Zaccaro, S.J./Green, J.P./Dubrow, S./Kolze, M.J. (2018): Leader individual differences, situational parameters, and leadership outcomes: A comprehensive review and integration, in: *The Leadership Quarterly*, Vol. 29, No. 1, S. 2-43.
- Zeithaml, V.A./Parasuraman, A./Berry, L.L. (1990): *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*, New York, NY.
- Zeithaml, V.A./Varadarajan, P./Zeithaml, C.P. (1988): The contingency approach: its foundations and relevance to theory building and research in marketing, in: *European Journal of Marketing*, Vol. 22, No. 7, S. 37-64.
- Zentes, J./Swoboda, B./Foscht, T. (2012): *Handelsmanagement*, 3. Aufl., München.

## **2. Einsatz geeigneter Führungsstile im Prozess der Servicetransformation<sup>6</sup>**

### **2.1 Relevanz von Führung im Rahmen der Servicetransformation**

In der Vergangenheit erwirtschafteten produzierende Unternehmen durch das Angebot von Produkten mit hoher Qualität gute Renditen und nahmen stabile Positionen im Markt ein. Dienstleistungen, wie beispielsweise die Wartung oder Reparatur von Produkten, stellten nur eine unbedeutende, ergänzende Leistung dar (Vandermerwe/Rada 1988; Ahamed et al. 2013b). Einhergehend mit steigender Konkurrenz und zumeist gleichwertig hoher Qualität der Produkte sind die Märkte zunehmend gesättigt (Kindström et al. 2015) und die Gewinnmargen von Produkten sinken (Gebauer 2008). Darüber hinaus erfordern immer schnellere und disruptive Veränderungen der Märkte, dass produzierende Unternehmen strategische Wandlungen vornehmen, um auch zukünftig am Markt erfolgreich zu bleiben (Bennett et al. 2001). Dabei nimmt bei vielen Produktherstellern die Entwicklung von zusätzlichen Leistungen und Wettbewerbsvorteilen eine zentrale Bedeutung ein.

Das Angebot von Dienstleistungen wird als eine Möglichkeit erachtet, sowohl zusätzlichen Wert für das Unternehmen zu generieren (Kindström et al. 2015) als auch langfristige Wettbewerbsvorteile zu schaffen (Vargo/Lusch 2004; Nie/Kosaka 2014). Gleichzeitig ermöglichen es die produktspezifischen Dienstleistungen, auch für den Kunden einen zusätzlichen Mehrwert zu schaffen, der zunehmend

---

<sup>6</sup> Dieser Beitrag wurde im Forum Dienstleistungsmanagement 2016 veröffentlicht: Popp, M. (2016): Einsatz geeigneter Führungsstile im Prozess der Servicetransformation, in: Bruhn, M./Hadwich, K. (Hrsg.): Servicetransformation – Entwicklung vom Produkthanbieter zum Dienstleistungsunternehmen. Forum Dienstleistungsmanagement, Wiesbaden, S. 637-662. Auf Seite 59 wurde dabei eine Ergänzung „(S. 1)“ vorgenommen.

von diesen nachgefragt wird (Vandermerwe/Rada 1988). Darüber hinaus lassen sich mit qualifizierten Dienstleistungen höhere Gewinnmargen erzielen und neue Märkte und somit Wachstumspotenziale erschließen (Gebauer 2008; Ahamed et al. 2013b). Mit dieser Strategie modifizieren jetzt viele Produkthersteller ihr Leistungsangebot, um sich im Markt neu zu positionieren. Ein derartiger Veränderungsprozess erfolgt entlang der so genannten „Transition Line“ (Oliva/Kallenberg 2003), die die Entwicklung vom Produkthersteller zum Dienstleistungsanbieter beschreibt. Dabei werden beim Produkthersteller Dienstleistungen als ergänzende Leistung zum Produkt angesehen. Beim Dienstleistungsanbieter hingegen stellen produkt- und unternehmensspezifische Dienstleistungen eine zentrale Komponente des Angebots dar, das Produkt wird hierbei nur als Ergänzung angesehen (Oliva/Kallenberg 2003; Gebauer 2008; Kindström 2010). Der kontinuierliche Wandel entlang der Transition Line, der darüber hinaus auch noch mit der Schaffung eines Mehrwertes für den Kunden und der Erschließung weiterer Wertschöpfungspotenziale für das Unternehmen einhergeht (Vandermerwe/Rada 1988; Fang et al. 2008; Baines et al. 2009), wurde bereits 1988 von Vandermerwe und Rada unter dem Begriff „Servitization“ eingeführt. Im deutschsprachigen Raum wird diese Entwicklung vom Produkthersteller zum Dienstleistungsanbieter mit dem Begriff „Servicetransformation“ bezeichnet (Bruhn et al. 2015).

Eine solche Transformation ermöglicht es den Unternehmen exklusive, auf die Kundenbedürfnisse zugeschnittene Leistungsbündel aus Produkten und Dienstleistungen zu offerieren. Diese stellen zum einen für die Kunden einen gewünschten Mehrwert dar und sind zum anderen aufgrund ihrer Produkt- und Unternehmensspezifität nur schwer bzw. kostenintensiv von der Konkurrenz nachahmbar (Vandermerwe/Rada 1988; Oliva/Kallenberg 2003; Vargo/Lusch 2004; Fang et al. 2008). Damit erlauben die mehrwertschaffenden Leistungen, dem Unternehmen einen höheren Preis für das gesamte Leistungsbündel anzusetzen. Darüber hinaus zielt die Servicetransformation durch das Angebot an produktspezifischen, exklusiven Leistungen darauf ab, den Kunden langfristig an das Unternehmen zu

binden (Kindström et al. 2015). Es steht daher nicht mehr die einzelne Transaktion des Verkaufs eines Produktes, sondern vielmehr die beziehungsorientierte Interaktion mit dem Kunden im Vordergrund (Oliva/Kallenberg 2003; Ahamed et al. 2013b).

Wie bei allen Veränderungsprozessen geht ein solcher Wandel mit einer Vielzahl an strategischen und operativen Veränderungen im Unternehmen einher (Oliva/Kallenberg 2003; Nie/Kosaka 2014). Von entscheidender Bedeutung für eine erfolgreiche Umsetzung des Veränderungsprozesses sind laut Beerel (2009) vorwiegend die beiden Komponenten Strategie und Führung.

Im Zuge der Servicetransformation ist daher zunächst die Einführung einer *dienstleistungsorientierten Unternehmensstrategie* notwendig (Beerel 2009; Ahamed et al. 2013b). Für diese Neuausrichtung sind adäquate Unternehmensziele zu setzen und entsprechende Maßnahmen zur Erreichung zu identifizieren und einzuleiten. Hierzu ist es erforderlich, ein umfassendes Verständnis über die Nutzung des Produktes durch den Kunden zu erhalten und deren Bedürfnisse zu kennen, um das Leistungsangebot entsprechend anzupassen (Kindström et al. 2015). Abhängig von den Kundenbedürfnissen und den daraufhin angebotenen jeweiligen Leistungen sind spezifische Veränderungen im Unternehmen erforderlich (Brax 2005; Gebauer/Friedli 2005; Ahamed et al. 2013b; Kindström et al. 2015), um die neue Unternehmensstrategie zu etablieren.

Ziel der *Führung bei einem Veränderungsprozess* ist es, das Verhalten der Mitarbeitenden so zu beeinflussen, dass sie sich engagiert für die Erreichung der veränderten Unternehmensziele einsetzen (Bass 1991; Tyssen et al. 2013; Hamstra et al. 2014; Hinterhuber et al. 2015) und dadurch zum Erfolg des Unternehmens und seiner Transformation beitragen (Bennett et al. 2001; Ahamed et al. 2013a). Es ist daher vor allem in einem Wandlungsprozess wie der Transformation vom Produkthersteller zum Dienstleistungsanbieter von zentraler Bedeutung, die Bereitschaft zur Erreichung der Unternehmensziele seitens der Mitarbeitenden sicherzustellen (Clark et al. 2009). Die Mitarbeitenden stehen einem solchen Wandel aber zumeist kritisch

gegenüber, da dieser Unsicherheiten und potenzielle Konflikte mit sich bringt (Seltzer/Bass 1990; Gill 2002). Daher ist es notwendig, dass die Führungsperson Verständnis gegenüber den Mitarbeitenden und seine umfassende Unterstützung (im Folgenden als „Commitment“ bezeichnet) für diesen Prozess demonstriert, wodurch zum einen die Mitarbeitenden und ihre Einstellungen positiv beeinflusst (Clark et al. 2009) und zum anderen der Widerstand gegenüber der Veränderung abgebaut werden. In dem Prozess der Servicetransformation hin zu einem Dienstleistungsunternehmen ist es darüber hinaus erforderlich, dass die Führenden eine dienstleistungsorientierte Einstellung im Unternehmen etablieren und selbst ein serviceorientiertes Verhalten demonstrieren (Vandermerwe/Rada 1988; Neu/Brown 2005; Perona et al. 2014). Dies trägt dazu bei, die zunehmend dienstleistungsorientierte Unternehmensstrategie und deren Ziele den Mitarbeitenden zu kommunizieren und näher zu bringen (Kindström/Kowalkowski 2014). Aus diesen Gründen stellt ein angemessener Führungsstil im Zuge einer Veränderung der Unternehmensstrategie, wie beispielsweise der Servicetransformation, einen wesentlichen Faktor für die erfolgreiche Einführung und Umsetzung dieser Strategie dar (Bass 1990).

Obwohl die Führung und das Verhalten der Führungspersonen als ein relevanter Faktor für eine erfolgreiche Servicetransformation angesehen wird (Clark et al. 2009; Ahamed et al. 2013b; Nie/Kosaka 2014; Perona et al. 2014), hat sich bisher keine wissenschaftliche Arbeit mit dem Einsatz von Führungsstilen in diesem Kontext auseinandergesetzt. Daher untersucht dieser Beitrag die Eignung verschiedener Führungsstile im Servicetransformationsprozess. Hierzu werden zunächst einige Führungsstile vorgestellt und miteinander verglichen. Im Anschluss daran werden, durch Literaturrecherche im Servicetransformationskontext identifizierte Anforderungen der Servicetransformation an den Führungsstil vorgestellt und zentrale Führungsstile im Hinblick auf diese Anforderungen bewertet. Ziel ist es, auf Basis der Anforderungen geeignete Führungsstile der Servicetransformation herauszuarbeiten.

## 2.2 Führung und Führungsstile in Unternehmen

### 2.2.1 Begriff der Führung

Der Begriff der Führung findet sich in einer Vielzahl unterschiedlicher Anwendungsgebiete, wie etwa der Politik oder dem Militär wieder (Hammann 2008). Der vorliegende Beitrag betrachtet die Führung im Unternehmenskontext und erläutert hierzu zunächst die in der Literatur verwendeten unterschiedlichen Begriffe, bevor eine Systematisierung der bekanntesten Führungsstile anhand ausgewählter, charakteristischer Merkmale erfolgt.

Im Rahmen der Führungsforschung wird in der englischsprachigen Literatur der Begriffe „Leadership“ für unterschiedliche Bedeutungen verwendet. Im deutschsprachigen Raum wird unter dem Begriff (1) die Führung als Prozess, (2) die Eigenschaften des Führenden sowie (3) das Verhalten des Führenden, das als „Führungsstil“ bezeichnet wird, zusammengefasst (Hammann 2008). Aufgrund der unterschiedlichen Bedeutungen des Begriffs ist in der Literatur eine Vielzahl an *Definitionen* zu finden, von denen im Folgenden einige aufgeführt werden.

#### *(1) Führung als Prozess*

Die folgenden Definitionen beschreiben den Begriff Leadership als *Prozess*. So definiert Peters (2015) Leadership als die „Führung von anderen Menschen bzw. Menschengruppen“ (S. 1), wobei als Führung „die bewusste und zielbezogene Einflussnahme auf Menschen“ (Nerdinger 2000, S. 7) zu verstehen ist. Auch Northouse (1997) vertritt diese Sichtweise und integriert darüber hinaus das Ergebnis der Führung, ein gemeinsames Ziel zu erreichen, in seine Definition. Ähnlich beschreibt auch Daft (2014) den Begriff, wobei dieser zusätzlich die Beziehung zwischen dem Führenden und den Geführten in seine Definition aufnimmt. Kotter (2013) geht noch darüber hinaus und konkretisiert das Ziel und die Aufgaben des Leadership. Er be-

schreibt den Begriff als die Erreichung der Unternehmensziele, indem den Mitarbeitenden die zukünftig angestrebte Entwicklung des Unternehmens vermittelt, sie davon überzeugt und zur aktiven Beteiligung an der Entwicklung motiviert werden.

### (2) *Führung als Eigenschaften des Führenden*

Die Umsetzung dieses Prozesses obliegt dem Leader oder auch Führenden bzw. der Führungsperson, dessen Aufgabe es ist, „Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im positiven Sinne für das Erreichen von Zielen zu beeinflussen, die im gemeinsamen Interesse sind“ (Hinterhuber 2014, S. 3). Die frühe Führungsforschung beschäftigte sich daher zunächst mit den *persönlichen Eigenschaften und Fähigkeiten*, die eine erfolgreiche Führungsperson charakterisieren. Diese Theorie beschreibt den Begriff des Leadership als eine Kombination aus verschiedenen Eigenschaften und Fähigkeiten der Führungspersonen (Hammann 2008).

### (3) *Führung als Verhalten des Führenden*

Aufgrund von zunehmender Kritik (z. B. Stodgill 1948) an dieser eigenschaftsbasierten Theorie setzte sich in der Führungsforschung daraufhin ein verhaltenswissenschaftlicher Ansatz durch, nach dessen Theorie das gesamte Verhalten des Führenden, als *Führungsstil* bezeichnet wird (Ogbonna/Harris 2000). Hamstra et al. (2014) definiert den Begriff Führungsstil als das vom Führenden zur Schau gestellte Verhalten, das darauf abzielt, die Geführten zu beeinflussen. Andere Autoren bezeichnen den Führungsstil als das „grundlegende Handlungsmuster von Führungspersonen“ (Steinle 2005, S. 639). Laut Gabler Wirtschaftslexikon wird unter dem Begriff Führungsstil die „typische Art und Weise des Verhaltens von Vorgesetzten gegenüber einzelnen Untergebenen und Gruppen“ verstanden. Das *Verhalten des Führenden* findet sich ebenso in den Definitionen des Begriffs Leadership im Sinne des Führungsstils wieder. So definiert Gardner (1986) Leadership als einen Prozess des Vorlebens und der Überzeugung, durch den ein Individuum eine Gruppe anregt, Tätigkeiten

auszuführen, die im Einklang mit den Zielen des Führenden und/oder dem Gesamtunternehmensziel stehen (nachgewiesen in Rost 1993).

Im Rahmen dieser Untersuchung wird der verhaltenswissenschaftliche Ansatz zugrunde gelegt. Dabei ist der Begriff des Leadership im Sinne des Führungsstils zu verstehen, der in Anlehnung an die oben genannten Definitionen die Art und Weise des Verhaltens des Führenden gegenüber seinen Mitarbeitenden umfasst.

## **2.2.2 Systematisierung und Merkmale von Führungsstilen**

In der Literatur wird eine Vielzahl an unterschiedlichen Führungsstilen diskutiert. Eine Differenzierung und Beurteilung der Führungsstile lässt sich anhand von charakteristischen Merkmalen bzw. Dimensionen vornehmen (Matthaei 2010). Abhängig von der Anzahl der Merkmale wird zwischen ein-, zwei- und mehrdimensionalen Führungsstilansätzen unterschieden.

Aufgrund der großen Zahl an Führungsstilen wird im Rahmen dieser Arbeit lediglich auf ausgewählte, in der Literatur häufig aufgeführte, Führungsstile eingegangen (nachgewiesen in Jung 2010). Ein Überblick hierzu liefert Abbildung 2-1, die zentrale Führungsstile, ihre Bewertungskriterien und Ausprägungen grafisch darstellt. Im Anschluss daran wird die Entwicklung vom ein- zum mehrdimensionalen Führungsstilansatz knapp dargestellt sowie auf die charakteristischen Merkmale der einzelnen Führungsstile näher eingegangen.

| Bewertungskriterien  | Führungsstile   |   |  |
|--|---|---|--|
| <b>Eindimensionale Führungsstile</b>   |   |   |  |
|  | <b>Autoritär</b>  | <b>Kooperative</b>  | <b>Laissez-Faire</b>   |
| <b>Entscheidungsautorität</b>  | Führungsperson  | Führungsperson & Mitarbeitende  | Mitarbeitende  |
| <b>Zweidimensionale Führungsstile</b>  |   |   |  |
|  | <b>Typ 9,9</b>  | <b>Typ 9,1</b>  | <b>Typ 1,9</b>   |
| <b>Aufgabenorientierung</b>  | Hoch  | Hoch  | Niedrig  |
| <b>Mitarbeiterorientierung</b>   | Hoch  | Niedrig   | Hoch   |
| <b>Multidimensionale Führungsstile</b>   |   |   |  |
|  | <b>Transactional</b>  | <b>Transformational</b>   | <b>Servant</b>   |
| <b>Entscheidungsautorität</b><br>• bzgl. Aufgaben<br>• bzgl. Unternehmensziele | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeitende</li> <li>• Führungsperson</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeitende</li> <li>• Führungsperson &amp; Mitarbeitende</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeitende</li> <li>• Mitarbeitende</li> </ul> |
| <b>Aufgabenorientierung</b>  | Hoch  | Mittel  | Mittel   |
| <b>Mitarbeiterorientierung</b>   | Niedrig   | Hoch  | Hoch   |
| <b>Kommunikationsfluss</b>   | Unidirektional  | Bidirektional   | Bidirektional  |
| <b>Teamorientierung</b>  | Niedrig   | Hoch  | Hoch   |
| <b>Führungsrolle</b>   | Kontrolleur & Leistungsvergüter   | Motivator & Lehrer  | Coach & Diener   |
| <b>Zeitlicher Fokus</b>  | Kurzfristig   | Langfristig   | Langfristig  |

Abbildung 2-1: Systematisierung zentraler Führungsstile

### (1) *Klassische eindimensionale Führungsstile*

Als Grundlage der Führungsforschung werden zumeist die Ergebnisse der Untersuchung von Kurt Lewin (1939) betrachtet, der die drei klassischen Führungsstile autoritär, kooperative und laissez-faire identifizierte (nachgewiesen in Jung 2010). In dieser Einteilung wird lediglich ein Beurteilungskriterium des Führungsverhaltens berücksichtigt, die Zuordnung der Entscheidungsautorität.

Der *autoritäre Führungsstil* ist durch die alleinige Entscheidungsbezugnis des Führenden charakterisiert. Auch die Vorgaben zur Ausführung der erforderlichen Tätigkeiten sowie deren Kontrolle liegen bei diesem Führungsstil in der Verantwortung der Führungsperson (Homburg/Stock-Homburg 2012). Im direkten Gegensatz dazu steht

der *Laissez-Faire-Führungsstil*, bei dem der Mitarbeitende über die Freiheit verfügt, eigenständig Entscheidungen zu treffen. Dieser auch als „Nicht-Führung“ bezeichnete Führungsstil (Hendel/Fish/Galon 2005) legt neben der Entscheidungsfindung auch die Vereinbarung von Zielen und die Arbeitsorganisation in den Verantwortungsbereich der Mitarbeitenden (Jung 2010). Zwischen diesen beiden Extremen ist der *kooperative Führungsstil* einzuordnen. Das Verhalten des Führenden demonstriert hierbei, dass es erwünscht ist, dass die Mitarbeitenden ihre Kenntnisse einbringen und sich an Entscheidungen beteiligen. Das Vorgehen zur Ausführung von Tätigkeiten sowie die Aufgabenverteilung sind im Rahmen dieses Führungsstils von den Mitarbeitenden selbst zu treffen. Somit wird ein Teil der Verantwortung auf die Mitarbeitenden übertragen. Die Zielformulierung sowie die Kontrolle der Ergebnisse erfolgt jedoch durch die Führungsperson (Peters 2015).

## (2) „Management Grid“-Modell der zweidimensionalen Führungsstile

Im Zuge der weiteren Führungsforschung wurde eine Vielzahl neuer Führungstheorien mit zwei oder mehr Beurteilungskriterien entwickelt. Bei den in der Literatur beschriebenen zweidimensionalen Führungsstilen werden sowohl die Aufgaben- bzw. Leistungsorientierung als auch die Mitarbeiterorientierung als Bewertungskriterien herangezogen. Führungsstile mit einer hohen Aufgabenorientierung legen dabei einen großen Wert auf die Erreichung der Unternehmensziele, weshalb der Führende diese aktiv an seine Mitarbeitenden kommuniziert. Eine hohe Mitarbeiterorientierung äußert sich darin, dass den Mitarbeitenden eine individuelle Wertschätzung entgegengebracht und deren Entwicklung ein hoher Stellenwert beigemessen wird (Homburg/Stock-Homburg 2012). Im klassischen zweidimensionalen „Management Grid“-Modell von Blake und Mouton (1964) werden dabei abhängig vom Ausprägungsgrad der beiden Orientierungen (1-9) fünf verschiedene Führungsstile unterschieden. Der als idealer Führungsstil bezeichnete Typ 9,9 ist sowohl durch ein hohes

Interesse an der Leistungserstellung (9) als auch an den Mitarbeitenden (9) gekennzeichnet. Bei Typ 1,9 ist das Interesse an der Leistungserstellung gering (1), dabei stehen jedoch die Mitarbeitenden und deren Bedürfnisse im Vordergrund (9), wohingegen der Führungsstil Typ 9,1 lediglich der Leistungserstellung (9), nicht jedoch den Mitarbeitenden (1) einen hohen Wert beimisst. Dazwischen findet sich der Typ 5,5 wieder, der beiden Aspekten ein angemessenes Interesse (5) entgegenbringt. Als Typ 1,1 wird schließlich ein Führungsstil bezeichnet, der sowohl geringes Interesse (1) an der Leistungserstellung, als auch an den Mitarbeitenden zeigt (nachgewiesen in Jung 2010). Eine Gegenüberstellung der drei Führungsstile mit mindestens einer stark ausgeprägten Orientierung ist Abbildung 2-1 zu entnehmen.

### *(3) Mehrdimensionale Führungsstile*

Die aktuelle Führungsforschung verwendet in der Regel mehrdimensionale Ansätze. Aus diesem Grund werden im Folgenden die in der Literatur häufig gemeinsam erwähnten mehrdimensionalen Ansätze des Transactional, Transformational und Servant Leadership einzeln vorgestellt.

#### *Transactional Leadership-Führungsstil*

Der Transactional Leadership-Ansatz stellt einen Führungsstil dar, der auf dem Austausch (transaction) von Leistung und Vergütung zwischen dem Führenden und seinen Mitarbeitenden basiert (Bass 1997). Der Führungsstil zeichnet sich daher durch eine klare *Aufgabenorientierung* aus (Tyssen et al. 2013). Im Mittelpunkt dieses Führungsstils steht die kurzfristige Erreichung der Unternehmensziele, aus denen individuelle Ziele für die einzelnen Mitarbeitenden abgeleitet werden (Bass/Avolio 1993). Der Führende kommuniziert die aus den Unternehmenszielen abgeleiteten zu ergreifenden Maßnahmen zur Erreichung der spezifischen Ziele an jeden einzelnen Mitarbeitenden (Bass 1985). Hierdurch werden den Mitarbeitenden, die an sie gestellten Erwartungen verdeutlicht (Avolio et al. 1991). Zur

Erreichung der genannten Ziele macht sich der Führende drei zentrale Elemente zu Nutze. Die leistungsabhängige Vergütung, Management nach dem Ausnahmeprinzip (Management by Exception) und den bereits angesprochenen Laissez-Faire-Führungsstil (Bass 1997). Bei Erreichung der individuellen Ziele werden die Mitarbeitenden mit einer leistungsabhängigen Vergütung entlohnt (Seltzer/Bass 1990). Zur Steuerung und Kontrolle der Leistungserbringung nach dem Prinzip des Management by Exception ist es zum einen möglich, dass der Führende eine aktive Rolle einnimmt, indem er die Leistungserbringung kontrolliert und bei Abweichungen korrigierende Maßnahmen einleitet. Zum anderen ist aber auch die Einnahme einer passiven Rolle möglich, in der der Führende nur eingreift, wenn das Ergebnis von den Standards abweicht (Bass 1991). Gemäß des Laissez-Faire-Prinzips dieses Führungsstils wird die Entscheidungsbezugnis sowie die Verantwortung vollständig auf den Mitarbeitenden übertragen (Bass 1991), wodurch dieser die Rolle des Verantwortungsträgers übernimmt. Die Beziehung des Führenden zu seinen Mitarbeitenden im Rahmen des Transactional Leadership-Ansatzes stellt eine rein aufgabenbezogene Austauschbeziehung dar, die auf der gegenseitigen Leistungserbringung bzw. Aufgabenerfüllung beruht (Tyssen et al. 2013; Katou 2015). In Folge dessen forciert das Verhalten des Transactional Leader bei den Mitarbeitenden ein starkes Eigeninteresse zur Zielerreichung. Die Zusammenarbeit sowie der Austausch von Informationen und Kenntnissen zwischen den Mitarbeitenden ist deshalb kein Merkmal des Transactional Leadership-Ansatzes (Hamstra et al. 2014).

### *Transformational Leadership-Führungsstil*

Der Transformational Leadership-Ansatz stellt eine Erweiterung des Transactional Leadership-Ansatzes dar (Seltzer/Bass 1990), indem er die Mitarbeitenden nicht nur als Leistungserbringer betrachtet, sondern den Nutzen der Einbeziehung der Mitarbeitenden für den Unternehmenserfolg insgesamt berücksichtigt (Bass 1990; Graham 1991). Das charakteristische Prinzip besteht darin, Veränderungen (trans-

formation) der Einstellung und des Verhaltens der Mitarbeitenden zu bewirken (Avolio et al. 1991). Aus diesem Grund demonstriert der Führende seine Mitarbeiterorientierung (Bass 1990). Entsprechend finden kontinuierlich persönliche und individuelle Gespräche zwischen den Mitarbeitenden und der Führung statt (Bass 1985a; 1997; Tyssen et al. 2013). Dabei werden zum einen Informationen vom Führenden an die Mitarbeitenden vermittelt, zum anderen erfährt der Führende die Bedürfnisse und Anliegen seiner Mitarbeitenden (Bass 1985a; Avolio et al. 1991; Katou 2015). Zusätzlich erhält der Führende Informationen über den Ablauf und Erfolg von Prozessen sowie Anregungen zur Verbesserung dieser Prozesse seitens der Mitarbeitenden (Bass 1985b). Das charakteristische Verhalten des Transformational Leader zeichnet sich darüber hinaus durch vier zentrale Merkmale aus, die unter den vier I's zusammengefasst werden (Bass 1985a). *Idealized Influence* bezeichnet dabei das charismatische Verhalten des Führenden und seinen Enthusiasmus, den er oder sie seinen Mitarbeitenden demonstriert. Diese werden davon positiv beeinflusst, was sich in Vertrauen, Respekt und der Loyalität gegenüber dem Führenden äußert (Bass 1985a; 1997). *Inspirational Motivation* kennzeichnet das motivierende und inspirierende Verhalten des Führenden, welches dadurch zum Ausdruck kommt, dass der Führende den Tätigkeiten der Mitarbeitenden Wert beimisst und diese eine gemeinsame Unternehmensvision anstreben (Avolio et al. 1991; Bass 1997). Im Zuge der *Intellectual Stimulation* regt der Führungsstil die Mitarbeitenden aktiv dazu an, neue Perspektive zu entwickeln (Hamstra et al. 2014), kreativ zu denken, bestehendes in Frage zu stellen und alte Probleme neu anzugehen (Bass 1985a; 1997; Seltzer/Bass 1990). Die *Individual Consideration* schließlich stellt die Förderung der persönlichen Entwicklung des Mitarbeitenden dar (Bass 1985a). Der Führende nimmt dabei eine Rolle als Mentor oder Lehrer ein und schenkt dem einzelnen Mitarbeitenden und seinen Bedürfnissen individuelle Beachtung und unterstützt diese in ihrer Entwicklung (Bass 1985a; 1991; 1997). Durch dieses Transformational Leadership-Verhalten wird den Mitarbeitenden zunehmend Verantwortung übertragen. In letzter Instanz bleibt jedoch der

Führende selbst Verantwortungsträger. Darüber hinaus ist der Führende bemüht, die Unternehmenskultur zu beeinflussen, indem er durch seine Vorbildfunktion die Zusammenarbeit der Mitarbeitenden sowie eine unternehmensinterne Kollaboration zur Erreichung der gemeinsamen Ziele forciert (Hamstra et al. 2014). Ebenso demonstriert der Führende ein nachhaltiges Commitment zu den Unternehmenszielen (Bass/Avolio 1993) und fördert damit das Engagement der Mitarbeitenden sowie auch deren Commitment (Hannay 2009).

### *Servant Leadership-Führungsstil*

Der Servant Leadership-Ansatz geht noch einen Schritt weiter und stellt die Mitarbeitenden in den Mittelpunkt (Hannay 2009). Damit geht auch eine veränderte Rolle der Führungsperson einher. Der als Servant Leadership betitelte Führungsstil zeichnet sich durch die vom Führenden den Mitarbeitenden entgegengebrachte „*dienende Führung*“ aus (Verdorfer et al. 2014), die durch ein dienstleistungsorientiertes Verhalten gegenüber den Mitarbeitenden gekennzeichnet ist (Sendjaya/Sarros 2002). Das Besondere ist hierbei, dass der Führende seine eigenen Interessen hinter die der Mitarbeitenden stellt und im Sinne einer ausgeprägten Mitarbeiterorientierung (van Dierendonck/Nuijten 2011) die Identifizierung und Erfüllung der Anforderungen und Bedürfnisse der Mitarbeitenden und deren persönliche Entwicklung in den Mittelpunkt seines Handelns stellt (Spears 2002; Stone et al. 2004; Hannay 2009). Der Führende fungiert als Überbringer von Informationen aus Unternehmenssicht (Graham 1991; Spears 2002). Das Verhalten des Servant Leader ist somit sowohl durch das aktive Kommunizieren als auch das Zuhören geprägt (Stone/Russell/Patterson 2004). Dies wird durch eine gute Beziehung zwischen dem Mitarbeitenden und der Führung ermöglicht (van Dierendonck 2011). Darüber hinaus werden die Mitarbeitenden dazu ermuntert und bevollmächtigt (Spears 2002), Entscheidungen zu treffen, Verantwortung zu übernehmen (Spears 1996) sowie innovative Ideen zu entwickeln (Bass/Avolio 1993; Spears 2002; van Dierendonck 2011). Wie bei dem Transactional Leadership-Ansatz

bleibt der Servant Leader abschließender Verantwortungsträger, tritt aber als Verantwortlicher in den Hintergrund, wenn die Tätigkeit erfolgreich ausgeführt wurde (van Dierendonck 2011). Durch die dienende Führung des Servant Leader im Umgang mit jedem einzelnen Mitarbeitenden überträgt sich dieses Verhalten auch auf das Verhalten der Mitarbeitenden untereinander und fördert deren Zusammenarbeit (van Dierendonck 2011). Darüber hinaus demonstriert der Führende gegenüber seinen Mitarbeitenden ein nachhaltiges *Commitment zur Dienstleistungsorientierung*. Dieses Verhalten des Führenden weckt bei den Mitarbeitenden Vertrauen in den Veränderungsprozess (van Dierendonck 2011), fördert damit deren Commitment und unterstützt den Aufbau einer dienstleistungsorientierten Unternehmenskultur (Spears 1996; 2002; Walumbwa et al. 2010; van Dierendonck 2011). Der Servant Leadership-Stil zeichnet sich als einziger der hier aufgeführten Führungsstile dadurch aus, dass der Führende seine aktive Führungsrolle durch das Coachen und Unterstützen der Mitarbeitenden wahrnimmt (van Dierendonck 2011).

## **2.3 Führungsstile im Kontext der Servicetransformation**

### **2.3.1 Anforderung der Servicetransformation an den Führungsstil**

Einhergehend mit der Servicetransformation stehen Unternehmen vor einer Reihe von Herausforderungen und Veränderungen (Oliva/Kallenberg 2003). Anders als bei einem reinen Produkthersteller rücken im Zuge der Servicetransformation die Mitarbeitenden und die Kunden zunehmend in den Mittelpunkt eines Unternehmens (Oliva/Kallenberg 2003; Gebauer/Friedli 2005; Fang et al. 2008; Gebauer 2008; Kindström 2010). Zudem steht nicht mehr die einzelne Transaktion, sondern vielmehr eine langfristige *Beziehung zu den*

*Kunden* im Zentrum des Handelns des Unternehmens (Oliva/Kallenberg 2003).

Aufgrund dieser Veränderung kommt dem Führungsverhalten im Zuge der Servicetransformation eine zentrale Bedeutung zu (Vandermerwe/Rada 1988), da es dafür verantwortlich ist, die Einstellung und das Verhalten der Mitarbeitenden im Sinne der veränderten Unternehmensstrategie positiv zu beeinflussen (Bass 1997). Somit stellt sich die Frage, welche konkreten *Anforderungen der Servicetransformationsprozess* an den Führungsstil stellt. In der Servicetransformationsliteratur werden zumeist neben der Führung noch weitere Faktoren im Veränderungsprozess ausgewählter Unternehmen untersucht (z. B. am Fall von IBM, Ahamed et al. 2013a), weshalb die bisherige Forschung nur marginal auf spezifische Anforderungen an den Führungsstil eingeht. Die aus unterschiedlichen Untersuchungen zusammengetragenen Informationen lassen sich in fünf Anforderungen zusammenfassen (Abbildung 2-2), auf die im Folgenden einzeln eingegangen wird.

| Anforderungen auf Unternehmensebene   |  |  |  |   |
|---|--|--|--|---|
| Fokus:  |  | Beziehungsorientierung:  |  |   |
| Vom Produkt als zentrales Objekt zum Fokus auf die <b>Mitarbeitenden und Kunden</b>   |  | Vom transaktionalen Gedanken zum Aufbau von <b>langfristigen Kundenbeziehung</b>   |  |   |
|   |  |  |  |   |
| Anforderungen an die Führung  |  |  |  |   |
| Bidirektionale Kommunikation  | Empowerment  | Dienstleistungsorientierte Unternehmenskultur  | Unternehmensinterne Zusammenarbeit   | Commitment des Führenden  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nie/Kosaka 2014</li> <li>• Viikainen/Toivonen 2014</li> <li>• Nie et al. 2013</li> <li>• Ahamed et al. 2013a</li> <li>• Oliva/Kallenberg 2003</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ahamed et al. 2013b</li> <li>• Neu/Brown 2005</li> <li>• Gill 2002</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Saccani/Perona 2014</li> <li>• Ahamed et al. 2013a</li> <li>• Fang et al. 2008</li> <li>• Gebauer et al. 2005</li> <li>• Oliva/Kallenberg 2003</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ahamed et al. 2013a</li> <li>• Barnett et al. 2013</li> <li>• Neu/Brown 2005</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perona et al. 2014</li> <li>• Tyssen et al. 2013</li> <li>• Gill 2002</li> </ul> |

Abbildung 2-2: Anforderungen im Zuge der Servicetransformation

### *Bidirektionale Kommunikation*

Zunächst macht die erfolgreiche Veränderung eines Unternehmens die Entwicklung einer neuen Unternehmensvision erforderlich (Gill 2002). So ist es auch bei der Servicetransformation notwendig, die angestrebten Ziele des Unternehmens festzulegen. Um eine angemessene und zielorientierte Unternehmensvision aufzustellen, ist eine *bidirektionale Kommunikation* erforderlich (Nie/Kosaka 2014). Dazu sind die Informationen und Ergebnisse gefällter Entscheidungen nicht nur Top-down an die Mitarbeitenden heranzutragen, sondern zusätzlich sind auch die Mitarbeitenden zu motivieren, ihre Ideen und Kenntnisse einzubringen (Nie et al. 2013; Nie/Kosaka 2014; Viljakainen/Toivonen 2014). Gerade in dienstleistungsorientierten Unternehmen verfügt der einzelne Mitarbeitende durch seinen direkten Kundenkontakt zumeist über eine bessere Kenntnis der Bedürfnisse und Anforderungen des Kunden (z. B. Meffert et al. 2015). Es ist daher essentiell, diese wichtigen Informationen bei der Entwicklung des Unternehmens zu berücksichtigen.

Des Weiteren wünschen sich die Mitarbeitenden eine verständliche und umfassende Erklärung der getroffenen Entscheidungen und der damit einhergehenden zukünftigen Veränderungen (Bass/Avolio 1993). Missverständnisse über die Vision und die anzustrebenden zukünftigen Ziele, verursacht beispielweise durch einen Mangel an Kommunikation oder inkonsistente Nachrichten, führen zur Entmutigung der Mitarbeitenden und beeinflussen deren Leistungsbereitschaft negativ (Gill 2002). Daraus resultiert für die Führungsperson die Notwendigkeit, die neue Vision ausführlich an seine Mitarbeitenden zu kommunizieren (Ahamed et al. 2013a; Nie et al. 2013; Nie/Kosaka 2014). Dies ist gerade im Rahmen des Servicetransformationsprozesses von besonderer Bedeutung, da die langfristig angestrebte Ausrichtung des Unternehmens nur durch die aktive Unterstützung der Mitarbeitenden und deren kundenorientiertes Handeln zu erreichen ist (Uлага/Loveland 2014). Auch nach erfolgreicher Vermittlung der Unternehmensvision ist es weiterhin erforderlich, den Mitarbeitenden kontinuierlich Informationen über den aktuellen

Stand der Entwicklung und die zukünftigen Entwicklungsschritte zu geben (Ahamed et al. 2013a). Gleichzeitig sind jedoch auch die zur Erfüllung der angestrebten Leistung notwendigen Anforderungen und Bedürfnisse der Mitarbeitenden zu berücksichtigen und an die Unternehmensführung zu kommunizieren (Oliva/Kallenberg 2003). Auch aus diesem Grund ist die Forcierung einer bidirektionalen Kommunikation eine zentrale Anforderung an das Führungsverhalten im Rahmen des Servicetransformationsprozesses (Nie/Kosaka 2014).

### *Empowerment*

Nach Clark, Hartline und Jones (2009) stellen die Vermittlung zum einen und die Akzeptanz einer neuen Unternehmensvision zum anderen jedoch zwei unterschiedliche Vorgänge dar. Hieraus leitet sich eine weitere Anforderung an den Führungsstil ab. So ist es von zentraler Bedeutung für die Führungsperson, die Mitarbeitenden bereits zu einem frühen Zeitpunkt in hohem Maße in Entscheidungen mit einzubeziehen, um deren Akzeptanz mit den getroffenen Entscheidungen sicherzustellen (Ahamed et al. 2013b; Peters 2015). Dazu sind die Mitarbeitenden darüber hinaus zu bevollmächtigen (empowern), selbst Entscheidungen zu treffen und diese entsprechend auszuführen (Neu/Brown 2005; Peters 2015). Diese zunehmende Bevollmächtigung der Mitarbeitenden (*Empowerment*) dient dazu, dass die vom Unternehmen gesetzten Ziele bzw. spezifischen Anforderungen an die Leistungserbringung so auch von den Mitarbeitenden umgesetzt werden, da diese an deren Festsetzung beteiligt waren. Dies führt zu einer verbesserten Dienstleistungsqualität und trägt zum Erfolg der Servicetransformation bei (Kasper 2002). Damit stellt die Bevollmächtigung und Miteinbeziehung der Mitarbeitenden in Entscheidungsprozesse eine weitere wichtige Anforderung an den Führungsstil im Zuge des Transformationsprozesses dar (Gill 2002; Neu/Brown 2005).

### *Dienstleistungsorientierte Unternehmenskultur*

Die bidirektionale Kommunikation im Rahmen des Transformationsprozesses, die gemeinsame Entwicklung der Unternehmensvision und die zunehmende Entscheidungsbevollmächtigung der Mitarbeitenden tragen auch zu einer veränderten Unternehmenskultur bei (Gill 2002; Kasper 2002; Baines et al. 2013). Diese spielt insbesondere im Servicetransformationsprozess eine wichtige Rolle, da dieser Veränderungsprozess die Verankerung einer neuen, *dienstleistungsorientierten Unternehmenskultur* erforderlich macht (Gebauer et al. 2005; Ahamed et al. 2013a; Sacconi/ Perona 2014). In dieser neuen Unternehmenskultur stehen nun anstelle der Produkte einerseits die Mitarbeitenden und deren Beitrag zur Unternehmensleistung (Fang et al. 2008; Perona et al. 2014) und andererseits die langfristige Beziehung zum Kunden im Mittelpunkt (Oliva/Kallenberg 2003). Um eine solche Kultur zu etablieren, ist es erforderlich, dass der Führende über dienstleistungsorientierte Kompetenzen sowie über spezifisches Wissen verfügt (Kasper 2002; Kindström/Kowalkowski 2014). Nur unter diesen Voraussetzungen ist es möglich, dass der Führende in seiner Vorbildfunktion einen Einfluss auf das Verhalten der Mitarbeitenden ausübt und den Dienstleistungsgedanken erfolgreich auf die Mitarbeitenden überträgt (Clark et al. 2009).

### *Unternehmensinterne Zusammenarbeit*

Eine dienstleistungsorientierte Unternehmenskultur ist die Voraussetzung für eine erfolgreiche Servicetransformation und stellt noch weitere Anforderungen an den Führungsstil. Eines der zentralen Elemente ist die Art und Weise des Umgangs der Mitarbeitenden untereinander. In diesem Zusammenhang ist es Aufgabe des Führungsstils, die *unternehmensinterne Zusammenarbeit* aktiv zu fördern (Spears 2002; Ahamed et al. 2013a). Denn um Kunden ein optimales Leistungsbündel anzubieten, ist die Zusammenarbeit der Mitarbeitenden zwischen allen Abteilungen und Hierarchiestufen notwendig. Dazu ist sowohl Top-down als auch Bottom-up ein intensiver Wissens- und Informationsaustausch und die Koordination von Ressour-

cen zwischen Abteilungen und Mitarbeitenden innerhalb eines Unternehmens essentiell (Neu/Brown 2005; Ahamed et al. 2013a; Barnett et al. 2013). Dies ist möglich, indem der Führende den Mitarbeitenden ein team- und kooperationsorientiertes Verhalten vorlebt und sie dabei aktiv unterstützt (Joseph/Winston 2005).

### *Commitment des Führenden*

Ein weiteres wichtiges Element der Unternehmenskultur für eine erfolgreiche Servicetransformation ist ein überzeugendes *Commitment des Führenden* zu diesem Prozess, das die Mitarbeitenden zur aktiven Teilnahme motiviert. Demonstriert die Führungsperson ein starkes Commitment zu diesem Veränderungsprozess, so ruft dieses Verhalten bei den Mitarbeitenden Vertrauen in den Wandlungsprozess und somit auch deren Commitment zu diesem Prozess hervor (Tyssen et al. 2013; Perona et al. 2014). Dies zeigt, dass gerade die Fähigkeit zur Motivation und Begeisterung der in den Servicetransformationsprozess involvierten Mitarbeitenden ebenfalls eine wichtige Anforderung an den Führungsstil darstellt (Gill 2002).

*Zusammenfassend* ist für eine erfolgreiche Servicetransformation ein Führungsstil erforderlich, der in der Lage ist, die traditionelle Denkweise eines Produktherstellers zu verändern und einen Fokus auf die Dienstleistungserstellung zu legen. Hierfür ist es notwendig, dass der Führende aktiv eine bidirektionale Kommunikation mit den Mitarbeitenden betreibt, sie zu eigenverantwortlichem Handeln bevollmächtigt und in Entscheidungen mit einbezieht. Die Etablierung einer neuen, dienstleistungsorientierten Unternehmenskultur erfordert darüber hinaus die aktive Förderung der unternehmensinternen Zusammenarbeit sowie das überzeugende Commitment des Führenden zu dem geplanten Veränderungsprozess.

### 2.3.2 Bewertung zentraler Führungsstile im Hinblick auf die Anforderungen der Servicetransformation

Die bereits in der Systematisierung erwähnten ein- und zweidimensionalen Führungsstile erfüllen die genannten umfangreichen Anforderungen der Servicetransformation nur zu einem geringen Teil und werden deshalb in der folgenden Bewertung nicht weiter in Betracht gezogen. Nachfolgend wird daher ausschließlich auf die drei bereits erläuterten mehrdimensionalen Führungsstile eingegangen. Diese werden im Hinblick auf die Anforderungen der Servicetransformation zunächst einzeln kritisch bewertet, bevor eine abschließende Diskussion der drei Führungsstile erfolgt. Eine zusammenfassende Darstellung der im Folgenden erläuterten kritischen Würdigung ist Abbildung 2-3 zu entnehmen.

| Anforderungen  | Führungsstile  |  |  |
|--|--|--|--|
|  | Transactional  | Transformational   | Servant  |
| <b>Bidirektionale Kommunikation</b>                  | Nicht erfüllt<br>Kommunikation primär unidirektional                               | Erfüllt<br>Bidirektionale Kommunikation  | Erfüllt<br>Bidirektionale Kommunikation  |
| <b>Empowerment</b>                                   | Nicht erfüllt<br>Nicht Unternehmenszielbezogen                                     | Überwiegend erfüllt<br>Unternehmenszielbezogen, jedoch bleibt Führer Verantwortungsträger  | Erfüllt<br>Unternehmenszielbezogen   |
| <b>Dienstleistungsorientierte Unternehmenskultur</b> | Nicht erfüllt<br>Unveränderte, nicht dienstleistungsorientierte Unternehmenskultur | Gegebenenfalls erfüllt<br>Abhängig von Vision des Unternehmens, veränderte, nicht zwingend dienstleistungsorientierte Unternehmenskultur | Erfüllt<br>Veränderte, dienstleistungsorientierten Unternehmenskultur                |
| <b>Unternehmensinterne Zusammenarbeit</b>            | Nicht erfüllt<br>Individuelle Zielsetzungen fördern keine Zusammenarbeit           | Erfüllt<br>Mitarbeiterorientierung unterstützt die Zusammenarbeit  | Erfüllt<br>Dienstleistungsorientiertes Verhalten forciert die Zusammenarbeit         |
| <b>Commitment des Führenden</b>                      | Nicht erfüllt<br>Commitment lediglich Aufgabenbezogen                              | Erfüllt<br>Commitment zu den Unternehmenszielen<br>→ zur Servicetransformation   | Erfüllt<br>Commitment zur Dienstleistungsorientierung<br>→ zur Servicetransformation |

Abbildung 2-3: Tabellarische Zusammenfassung der Bewertung zentraler Führungsstile im Hinblick auf die Anforderungen der Servicetransformation

### *Kritische Würdigung des Transactional Leadership-Ansatzes*

Der Kommunikationsfluss des Transactional Leadership-Ansatzes ist primär unidirektional und beinhaltet lediglich die Leistungsanforderung und die Vergütung für den Mitarbeitenden (Avolio et al. 1991; Bass/Avolio 1993). Aufgrund der geringen Mitarbeiterorientierung findet keine Kommunikation über die spezifischen Kenntnisse und Bedürfnisse der Mitarbeitenden statt.

Das Laissez-Faire-Prinzip des Führungsstils ermächtigt die Mitarbeitenden zum eigenverantwortlichen Handeln bezüglich der an sie gestellten Aufgaben (Bass 1991; Tyssen et al. 2013), nicht aber in Bezug auf die Entwicklung und Gestaltung der Unternehmensziele.

Der Transactional Leader besteht auf der Einhaltung festgelegter Standards und Vorgehensweisen, um effizient und ohne zusätzliches Risiko die Aufgaben zur kurzfristigen Erreichung der Unternehmensziele zu erledigen (Bass 1985b). Der Führungsstil strebt daher keine Veränderung der Unternehmenskultur an, sondern hält an bestehenden Vorschriften und festgelegten Abläufen fest (Bass/Avolio 1993).

Zur Erledigung ihrer Aufgaben und somit zur Erreichung ihres persönlichen Ziels werden die Mitarbeitenden einzig durch die versprochene Gegenleistung motiviert (Avolio et al. 1991; Bass/Avolio 1993). Ein Commitment des Führenden oder der Mitarbeitenden zum Veränderungsprozess ist dafür nicht erforderlich und auch kein Kennzeichen des Transactional Leadership (Bass/Avolio 1993).

Aufgrund der reinen Aufgabenorientierung des Führungsstils und den individuellen Leistungsanforderungen an die Mitarbeitenden zeigen diese nur wenig Interesse an einer unternehmensinternen Zusammenarbeit und dem Informationsaustausch zwischen den Mitarbeitenden (Bass/Avolio 1993). Die Entwicklung einer dienstleistungsorientierten Unternehmenskultur ist daher nur schwer erreichbar.

### *Kritische Würdigung des Transformational Leadership-Ansatzes*

Beim Transformational Leadership-Ansatz tragen persönliche Gespräche zwischen den Mitarbeitenden und der Führung zu einem regelmäßigen Informationsaustausch bei (Bass 1985a; 1997; Tyssen et al. 2013). Auf diese Weise werden zum einen die Bedürfnisse und Anliegen der Mitarbeitenden sowie wichtige Anforderungen für den Prozess der Servicetransformation identifiziert (Bass 1985a; Avolio et al. 1991), die es zur erfolgreichen Umsetzung zu berücksichtigen gilt. Zum anderen erhalten die Mitarbeitenden kontinuierlich Informationen über die Entwicklung und zukünftige Schritte zur Erreichung der Unternehmensziele. Damit stellt der bidirektionale Kommunikationsfluss ein wesentliches Merkmal des Transformational Leadership-Ansatzes dar.

Durch die bidirektionale Kommunikation zum einen und die aktive Motivation, intellektuelle Stimulation und die individuelle Förderung der Mitarbeitenden zum anderen bestärkt der Führungsstil diese in ihrem Handeln und erweitert deren Handlungsspielraum. Dies führt dazu, dass sich die Mitarbeitenden an unternehmensrelevanten Entscheidungen beteiligen und Verantwortung übernehmen (Mathew/Gupta 2015). Diese Bevollmächtigung der Mitarbeitenden trägt zur Erreichung der Unternehmensziele bei (Graham 1991).

Die charakteristischen Verhaltensmerkmale des Transformational Leaders (Avolio et al. 1991) und seine Vorbildfunktion (Bass 1997) fördern den Aufbau einer veränderten Unternehmenskultur, in der die Mitarbeitenden gemeinsam nach der Erreichung einer Unternehmensvision streben (Avolio et al. 1991). Die hohe Mitarbeiterorientierung (Bass 1990) sowie die aktive Motivation der Mitarbeitenden unterstützen die unternehmensinterne Zusammenarbeit und den Informationsaustausch der Mitarbeitenden (Mathew/Gupta 2015).

Daneben macht sich der Transformational Leadership-Ansatz das nachhaltige Commitment des Führenden zu den Unternehmenszielen zu Nutze (Bass/Avolio 1993), um bei den Mitarbeitenden Vertrauen

in den Wandlungsprozess sowie deren Commitment zum Transformationsprozess zu erreichen (Tyssen et al. 2013).

### *Kritische Würdigung des Servant Leadership-Ansatzes*

Ähnlich wie beim Transformational Leadership-Ansatz zeichnet sich auch der Servant Leadership-Ansatz durch eine bidirektionale Kommunikation aus, indem der Führende zum einen Top-down Informationen an die Mitarbeitenden weitergibt und zum anderen Bottom-up Ideen und Kenntnisse der Mitarbeitenden an die Unternehmensführung heranträgt (Graham 1991; Spears 2002). Auch die Art der Kommunikation, die durch persönliche Gespräche geprägt ist (van Dierendonck 2011), unterscheidet sich nicht vom Transformational Leadership-Ansatz.

Anders als beim Transformational Leadership-Ansatz sind die Mitarbeitenden entsprechend ihren Fähigkeiten vollständig an den Entscheidungsprozessen beteiligt und dazu bevollmächtigt, eigenständig Entscheidungen zu treffen und eigenverantwortlich Tätigkeiten auszuführen (Spears 2002; Stone et al. 2004; Hannay 2009; van Dierendonck 2011). Dies wird durch das dienende und unterstützende Verhalten des Führenden ermöglicht, indem dieser den Mitarbeitenden weiterhin richtungsweisend zur Verfügung steht (van Dierendonck 2011).

Die dienende Führung im Zuge des Servant Leadership-Ansatzes ist durch die Identifizierung und Erfüllung der Anforderungen und Bedürfnisse der Mitarbeitenden gekennzeichnet (Spears 2002; Stone et al. 2004; Hannay 2009) und stellt ein dienstleistungsorientiertes Verhalten dar. Aufgrund dieses Verhaltens des Führenden wird eine dienstleistungsorientierte Unternehmenskultur etabliert (van Dierendonck 2011). Darüber hinaus überträgt sich das dienstleistungsorientierte Verhalten des Führenden im Umgang mit jedem einzelnen Mitarbeitenden auch auf das Verhalten der Mitarbeitenden untereinander und fördert die unternehmensinterne Zusammenarbeit sowie den Austausch von Informationen (van Dierendonck 2011).

Die von Greenleaf (1977) als dienende Führung beschriebene Dienstleistungsorientierung und damit das vom Führenden demonstrierte Commitment zur Dienstleistungsorientierung (nachgewiesen in van Dierendonck 2011) überträgt sich auch auf die Mitarbeitenden (Walumbwa et al. 2010).

### *Abschließende Diskussion der gewürdigten Leadership-Ansätze*

Wie oben ausführlich dargestellt spielt der in einem Unternehmen eingesetzte Führungsstil im Servicetransformationsprozess eine zentrale Rolle zur Erreichung der Unternehmensziele. Der Veränderungsprozess stellt dabei eine Vielzahl von Anforderungen an den Führungsstil. Die folgende abschließende Diskussion über die Bewertung der verschiedenen Führungsstile ist aufgrund der ausschließlich theoretischen Analyse jedoch nicht als universelles Ergebnis zu erachten, sondern stellt lediglich eine erste konzeptionelle Untersuchung der Eignung von Führungsstilen im Prozess der Servicetransformation dar.

Die zentralen Anforderungen der Servicetransformation an den Führungsstil zielen zum einen auf die veränderte Rolle der Mitarbeitenden und zum anderen auf die veränderten Beziehungen zum Kunden ab (Vandermerwe/Rada 1988). Dies wird im Wesentlichen durch eine Mitarbeiterorientierung des Führungsstils (Oliva/Kallenberg 2003) und eine dienstleistungsorientierte Unternehmenskultur erreicht (Gebauer et al. 2005).

Da eine erfolgreiche Servicetransformation die Entwicklung einer angemessenen Unternehmensvision erforderlich macht, ist eine *bidi-rektionale Kommunikation* zwischen dem Führenden und den Mitarbeitenden notwendig (Nie/Kosaka 2014). Der Transactional Leadership-Ansatz verwendet jedoch lediglich eine überwiegend unidirektionale Kommunikation, um die individuellen Leistungsanforderungen zu kommunizieren (Avolio et al. 1991). Die geringe Mitarbeiterorientierung dieses Führungsstils macht zudem keine weitere Kommunikation erforderlich. Sowohl der Transformational als auch

der Servant Leadership-Ansatz zeichnen sich demgegenüber durch eine hohe Mitarbeiterorientierung aus und nutzen eine bidirektionale Kommunikation, die sowohl die Weitergabe wichtiger Informationen über die Entwicklung des Unternehmens Top-down als auch die Ideen und Kenntnisse der Mitarbeitenden Bottom-up beinhaltet (Bass 1997; Stone et al. 2004).

Für die Akzeptanz und Erreichung der Unternehmensziele stellt das *Empowerment* der Mitarbeitenden eine wichtige Rolle dar (Ahamed et al. 2013a). Der Transactional Leadership-Ansatz ermächtigt die Mitarbeitenden jedoch lediglich zum selbständigen Handeln bezüglich ihrer individuellen Aufgaben (Bass 1991; Tyssen et al. 2013). Das Verhalten des Transformational und Servant Leaders demonstriert darüber hinaus einen klaren Fokus auf die Entwicklung und Bevollmächtigung der Mitarbeitenden bezüglich der Entwicklung und Erreichung der Unternehmensziele. Allerdings wird beim Transformational Leadership-Ansatz den Mitarbeitenden zwar Verantwortung übertragen, der Führende bleibt jedoch auch weiterhin Verantwortungsträger (Hannay 2009; Mathew/Gupta 2015). Der Servant Leadership-Ansatz hingegen bevollmächtigt die Mitarbeitenden, eigenständig Entscheidungen zu treffen und eigenverantwortlich Tätigkeiten auszuführen (Hannay 2009).

Im Rahmen der Servicetransformation ist die Verankerung einer *dienstleistungsorientierten Unternehmenskultur* essentiell (Gebauer et al. 2005), da sie eine wesentliche Voraussetzung für den Aufbau einer langfristigen Beziehung zu den Kunden darstellt (Oliva/Kallenberg 2003). Der Transactional Leader strebt keine Veränderung der Unternehmenskultur an (Bass/Avolio 1993), wohingegen die charakteristischen Verhaltensmerkmale des Transformational Leaders den Aufbau einer veränderten Unternehmenskultur unterstützen, die die Zusammenarbeit der Mitarbeitenden sowie eine unternehmensinterne Kollaboration zur Erreichung der gemeinsamen Ziele forciert (Avolio et al. 1991; Hamstra et al. 2014). Die dienende Führung des Servant Leaders demonstriert ein dienstleistungsorientiertes Verhalten und trägt damit ganz explizit zum Aufbau einer

dienstleistungsorientierten Unternehmenskultur bei (van Dieren-donck 2011).

Eine dienstleistungsorientierte Unternehmenskultur für eine erfolgreiche Servicetransformation erfordert eine *unternehmensinterne Zusammenarbeit* und einen intensiven Informationsaustausch zwischen den Mitarbeitenden (Ahamed et al. 2013a). Aufgrund des individuellen, aufgabenorientierten Strebens der Mitarbeitenden unter dem Transactional Leadership wird lediglich die persönliche Leistungserstellung der Mitarbeitenden gefördert (Bass/Avolio 1993). Sowohl der Transformational als auch der Servant Leader fördern jedoch durch ihr Verhalten darüber hinaus die unternehmensinterne Zusammenarbeit und den Informationsaustausch zwischen den Mitarbeitenden.

Um die Mitarbeitenden zu motivieren und ihr Vertrauen in den Veränderungsprozess zu bestärken, ist ein überzeugendes *Commitment des Führenden* zu der Servicetransformation erforderlich (Tyssen et al. 2013). Aufgrund der reinen Aufgabenorientierung des Transactional Leadership-Führungsstils erfolgt die Motivation der Mitarbeitenden lediglich durch die leistungsbezogene Vergütung (Tyssen et al. 2013). Der Transformational sowie der Servant Leader demonstrieren ein nachhaltiges Commitment zur Erreichung der Unternehmensziele bzw. der Dienstleistungsorientierung, wodurch es ihnen gelingt, auch die Mitarbeitenden zum Commitment zu dem Veränderungsprozess zu motivieren (Bass 1985b; Spears 2002; Liao/Subramony 2008; Tyssen et al. 2013).

## **2.4 Fazit und Forschungsausblick**

Mithilfe einer Literaturrecherche im Servicetransformationskontext wurden im Rahmen dieser Arbeit zunächst die Anforderungen der Servicetransformation an den Führungsstil identifiziert. Diese lassen sich in fünf Anforderungen zusammenfassen: Bidirektionale Kommunikation, Empowerment der Mitarbeitenden, dienstleistungsorien-

tierte Unternehmenskultur, unternehmensinterne Zusammenarbeit sowie Commitment des Führenden. Im Anschluss daran wurden die drei mehrdimensionalen Führungsstile, Transactional, Transformational und Servant Leadership, im Hinblick auf die Erfüllung der Anforderungen bewertet. Als Ergebnis dieser kritischen Würdigung ist festzustellen, dass insbesondere der Servant Leadership-Ansatz den Anforderungen der Servicetransformation gerecht wird. Neben diesem Führungsstil deckt auch der Transformational Leadership-Ansatz die identifizierten Anforderungen zu großen Teilen ab (Abbildung 2-3). Jedoch ist bei diesem, abhängig von der spezifischen Unternehmensvision, eine Dienstleistungsorientierung nicht garantiert. Als Fazit dieser theoretischen Analyse kann somit in Bezug auf den Prozess der Servicetransformation besonders der Einsatz des Servant Leadership-Ansatzes als geeignet angesehen werden. Abschließend ist jedoch darauf hinzuweisen, dass der Erfolg des Führungsstils, auch im Zuge des Servicetransformationsprozesses, von weiteren situativen Aspekten abhängig ist (Fiedler 1971), die im Rahmen dieser Arbeit nicht näher untersucht wurden.

Basierend auf einer theoretischen Analyse bewertet dieser Beitrag verschiedene Führungsstile im Hinblick auf ihre Eignung für die Servicetransformation. Wünschenswert sind nun empirische Untersuchungen zur Überprüfung der Ergebnisse. Hierzu wäre es interessant, verschiedene Unternehmen, die den Servicetransformationsprozess bereits durchlaufen haben, in Bezug auf ihren Führungsstil zu untersuchen. Durch Interviews mit Mitarbeitenden und Führungspersonal wäre es dabei möglich, die in der Literatur beschriebenen Anforderungen zu validieren und ggf. weitere Anforderungen zu identifizieren.

Darüber hinaus ist zu überprüfen, ob die Anforderungen an den Führungsstil zwischen unterschiedlichen Branchen und Abteilungen voneinander abweichen. Erste Untersuchungen in Verkaufsabteilungen von Unternehmen ergaben, dass im Zuge der Servicetransformation, die Mitarbeitenden ein starkes Bedürfnis nach der Aneignung neuer, auf den Verkauf von Dienstleistungen ausgerichteten Kompe-

tenzen, aufweisen (Kindström et al. 2015). In diesem Zusammenhang ist es daher vorstellbar, Unterschiede in Bezug auf die Anforderungen an den Führungsstil für einzelne Abteilungen zu identifizieren.

Unter dem Aspekt der zunehmenden Globalisierung sind die angesprochenen Fragestellungen zudem vor einem internationalen Hintergrund der Servicetransformation zu untersuchen. Dabei wäre es von Interesse, die Anforderungen an den Führungsstil in unterschiedlichen Ländern zu analysieren und einander gegenüberzustellen.

Abschließend ist daher festzuhalten, dass dieser Beitrag lediglich eine erste Untersuchung der Anforderungen an den Führungsstil im Zuge der Servicetransformation darstellt und als Ausgangspunkt für weitere Untersuchungen anzusehen ist.

## Literaturverzeichnis

- Ahamed, Z. (2012): A strategic journey of firm transformation towards a new framework for implementing servitization strategy, in: *International Journal for Infonomics*, Vol. 6, No. 1/2, S. 692-707.
- Ahamed, Z./Inohara, T./Kamoshida, A. (2013a): The Servitization of Manufacturing – An Empirical Case Study of IBM Corporation, in: *International Journal of Business Administration*, Vol. 4, No. 2, S. 18-27.
- Ahamed, Z./Kamoshida, A./Inohara, T. (2013b): Organizational Factors to the Effectiveness of Implementing Servitization Strategy, in: *Journal of Service Science and Management*, Vol. 6, No. 2, S. 177-185.
- Avolio, B.J./Waldman, D.A./Yammarino, F.J. (1991): Leading in the 1990s: The Four I's of Leadership, in: *Journal of European Industrial Training*, Vol. 15, No. 4, S. 9-16.
- Baines, T./Lightfoot, H./Smart, P./Fletcher, S. (2013): Servitization of manufacture: Exploring the deployment and skills of people critical to the delivery of advanced services, in: *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 24, No. 4, S. 637-646.
- Baines, T./Lightfoot, H./Peppard, J./Johnson, M./Tiwari, A./Shehab, E./Swink, M. (2009): Towards an operations strategy for product-centric servitization, in: *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 29, No. 5, S. 494-519.
- Bass, B.M. (1985a): *Leadership and Performance Beyond Expectations*, New York.
- Bass, B.M. (1985b): Leadership – Good, better, best, in: *Organizational Dynamics*, Vol. 13, No. 3, S. 26-40.
- Bass, B.M. (1991): From Transaction to Transformational Leadership – Learning to Share the Vision, in: *Organizational Dynamics*, Vol. 18, No. 3, S. 19-31.
- Bass, B.M. (1997): Personal Selling And Transactional Transformational Leadership, in: *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 17, No. 3, S. 19-28.

- Bass, B.M./Avolio, B.J. (1993): Transformational Leadership and Organizational Culture, in: *Public Administration Quarterly*, Vol. 17, No. 1, S. 112-121.
- Beerel, A. (2009): *Leadership and Change Management*, London.
- Bennett, J./Sharma, D./Tipping, A. (2001): Customer solutions – building a strategically aligned business model, in: *Insights: Organization & Strategic Leadership Practice*, S. 1-6.
- Brax, S. (2005): A manufacturer becoming service provider – challenges and a paradox, in: *Managing Service Quality: An International Journal*, Vol. 15, No. 2, S. 142-155.
- Bruhn, M./Hepp, M./Hadwich, K. (2015): Vom Produkthersteller zum Serviceanbieter – Geschäftsmodelle der Servicetransformation, in: *Marketing Review St. Gallen*, 32 Jg., Nr. 1, S. 28-39.
- Clark, R.A./Hartline, M.D./Jones, K.C. (2009): The Effects of Leadership Style on Hotel Employees' Commitment to Service Quality, in: *Cornell Hospitality Quarterly*, Vol. 32. No. 2, S. 209-231.
- Daft, R. (2014): *The Leadership Experience*, 6. Aufl., Stamford.
- Ehrhardt, M.G. (2004): Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior, in: *Personnel Psychology*, Vol. 57, No. 1, S. 61-94.
- Fang, E./Palmatier, R.W./Steenkamp, J.-B.E. (2008): Effect of Service Transition Strategies on Firm Value, in: *Journal of Marketing*, Vol. 72, No. 5, S. 1-14.
- Fiedler, F.E. (1971): Style of circumstances – The leadership enigma, in: Lassey, W.R. (Hrsg.): *Leadership and social change*, Iowa City, S. 275-284.
- Gabler *Wirtschaftslexikon* (2015): Führungsstile, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/fuehrungsstil.html> (Zugriff am 18.08.2015).
- Gebauer, H. (2008): Identifying service strategies in product manufacturing companies by exploring environment-strategy configurations, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 37, No. 3, S. 278-291.

- Gebauer, H./Friedli, T. (2005): Behavioral implications of the transition process from products to services, in: *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 20, No. 2, S. 70-78.
- Gebauer, H./Fleisch, E./Friedli, T. (2005): Overcoming the service paradox in manufacturing companies, in: *European Management Journal*, Vol. 23, No. 1, S. 14-26.
- Gill, R. (2002): Change management – or change leadership?, in: *Journal of Change Management*, Vol. 3, No. 4, S. 307-318.
- Graham, J.W. (1991): Servant-leadership in organizations: Inspirational and moral, in: *The Leadership Quarterly*, Vol. 2, No. 2, S. 105-119.
- Hammann, E.-M. (2008): *Dezentrale Leadership – Voraussetzungen, Möglichkeiten und Grenzen von unternehmerischem Führungsverhalten in Tochtergesellschaften diversifizierter Unternehmen*, Wiesbaden.
- Hamstra, M.R.W./Van Yperen, N.W./Wisse, B./Sassenberg, K. (2014): Transformational and Transactional Leadership and Followers' Achievement Goals, in: *Journal of Business and Psychology*, Vol. 29, No. 3, S. 413-425.
- Hannay, M. (2009): The Cross-Cultural Leader – the Application of Servant Leadership Theory in the International Context, in: *Communication*, Vol. 1, No. 7, S. 1-12.
- Hendel, T./Fish, M./Galon, V. (2005): Leadership style and choice of strategy in conflict management among Israeli nurse managers in general hospitals, in: *Journal of Nursing Management*, Vol. 13, No. 2, S. 137-146.
- Hinterhuber, H.H. (2014): *Erfolgreiches Führen von Mitarbeitern*, Wiesbaden.
- Hinterhuber, H.H./Renzl, B./Werner, C.H. (2015): *Leadership-Strategie – Unternehmerische Führung als Erfolgsfaktor*, Wiesbaden.
- Homburg, C./Stock-Homburg, R. (2012): *Der kundenorientierte Mitarbeiter – Bewerten, begeistern, bewegen*, 2. Aufl., Wiesbaden.

- Joseph, E.E./Winston, B.E. (2005): A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust, in: *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 26, No. 1, S. 6-22.
- Jung, H. (2010): *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, 12. Aufl., München.
- Kasper, H. (2002): Culture and leadership in market-oriented service organisations, in: *European Journal of Marketing*, Vol. 36, No. 9/10, S. 1047-1057.
- Katou, A.A. (2015): Transformational leadership and organisational performance, in: *Employee Relations*, Vol. 37, No. 3, S. 329-353.
- Kindström, D. (2010): Towards a service-based business model – Key aspects for future competitive advantage, in: *European Management Journal*, Vol. 28, No. 6, S. 479-490.
- Kindström, D./Kowalkowski, C. (2014): Service innovation in product-centric firms – A multidimensional business model perspective, in: *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 29, No. 2, S. 151-163.
- Kindström, D./Kowalkowski, C./Alejandro, T.B. (2015): Adding services to product-portfolios – An exploration of the implications for the sales function, in: *Journal of Service Management*, Vol. 26, No. 3, S. 372-393.
- Kouzes, J.M./Posner, B.Z. (2009): To lead, create a shared vision, in: *Harvard Business Review*, Vol. 87, No. 1, S. 20-21.
- Liao, H./Subramony, M. (2008): Employee customer orientation in manufacturing organizations – Joint influences of customer proximity and the senior leadership team, in: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 93, No. 2, S. 317-328.
- Mathew, M./Gupta, K.S. (2015): Transformational Leadership – Emotional Intelligence, in: *SCMS Journal of Indian Management*, Vol. 12, No. 2, S. 75-90.
- Matthaei, E. (2010): *The Nature of Executive Work*, Wiesbaden.
- Matthyssens, P./Vandenbempt, K. (2008): Moving from basic offerings to value-added solutions – Strategies, barriers and align-

- ment, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 37, No. 3, S. 316-328.
- Meffert, H./Bruhn, M./Hadwich, K. (2015): *Dienstleistungsmarketing. Grundlagen – Konzepte – Methoden*, 8. Aufl., Wiesbaden.
- Nerdinger, F.W. (2000): *Erfolgreich führen – Grundwissen, Strategien, Praxisbeispiele*, Basel.
- Neu, W.A./Brown, S.W. (2005): *Forming Successful Business-to-Business Services in Goods-Dominant Firms*, in: *Journal of Service Research*, Vol. 8, No. 1, S. 3-17.
- Nie, Y./Kosaka, M. (2014): *A New Perspective on Leadership for Achieving Servitization of Business*, in: *Journal of Management Research*, Vol. 6, No. 4, S. 50-61.
- Nie, Y./Shirahada, K./Kosaka, M. (2013): *Value Co-creation Oriented Leadership for Promoting Service-Centric Business*, in: *International Journal of Intercultural Communication Studies*, Vol. 22, No. 1, S. 216-228.
- Northouse, P.G. (1997): *Leadership: Theory and Practice*, 4. Aufl., Thousand Oaks.
- Ogbonna, E./Harris, L.C. (2000): *Leadership style, organizational culture and performance – empirical evidence from UK companies*, in: *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 11, No. 4, S. 766-788.
- Oliva, R./Kallenberg, R. (2003): *Managing the transition from products to services*, in: *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 14, No. 2, S. 160-172.
- Perona, M./Saccani, N./Bacchetti, A. (2014): *Comparing the Literature with case histories in manufacturing servitization. Preliminary results from a gap analysis*, *International Working Seminar on Production Economics*, Innsbruck, S. 1-12.
- Peters, T. (2015): *Leadership*, Wiesbaden.
- Rost, J.C. (1993): *Leadership for the Twenty-first Century*, Greenwood.

- Russell, R.F./Stone, A.G. (2002): A review of servant leadership attributes – developing a practical model, in: *Organization Development Journal*, Vol. 23, No. 3, S. 145-157.
- Saccani, N./Perona, M. (2014): Exploring the alignment between internal and external dimensions in servitization, 20th EurOMA Conference: Operations Management at the Hearth of the Recovery, Dublin, S. 1-10.
- Seltzer, J./Bass, B.M. (1990): Transformational Leadership – Beyond Initiation and Consideration, in: *Journal of Management*, Vol. 16, No. 4, S. 693-703.
- Spears, L. (1996): Reflections on Robert K. Greenleaf and servant-leadership, in: *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 17, No. 7, S. 33-35.
- Spears, L.C. (2002): Tracing the Past, Present and Future of Servant-Leadership, in: Spears, L.C./Lawrence, M. (Hrsg.): *Focus on Leadership*, New York, S. 1-10.
- Steinle, C. (2005): *Ganzheitliches Management – Eine mehrdimensionale Sichtweise integrierter Unternehmensführung*, Wiesbaden.
- Stone, A.G./Russell, R.F./Patterson, K. (2004): Transformational versus servant leadership – a difference in leader focus, in: *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 25, No. 4, S. 349-361.
- Tysen, A.K./Wald, A./Heidenreich, S. (2013): Leadership in the Context of Temporary Organizations – A Study on the Effects of Transactional and Transformational Leadership on Followers' Commitment in Projects, in: *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 21, No. 4, S. 376-393.
- Uлага, W./Loveland, J.M. (2014): Transitioning from product to service-led growth in manufacturing firms – Emergent challenges in selecting and managing the industrial sales force, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 43, No. 1, S. 113-125.
- van Dierendonck, D. (2011): Servant Leadership – A Review and Synthesis, in: *Journal of Management*, Vol. 37, No. 4, S. 1228-1261.

- van Dierendonck, D./Nuijten, I. (2011): The Servant Leadership Survey – Development and Validation of a Multidimensional Measure, in: *Journal of Business and Psychology*, Vol. 26, No. 3, S. 249-267.
- Vandermerwe, S./Rada, J. (1988): Servitization of business – Adding value by adding services, in: *European Management Journal*, Vol. 6, No. 4, S. 314-324.
- Vargo, S.L./Lusch, R.F. (2004): The Four Service Marketing Myths – Remnants of a Goods-Based, Manufacturing Model, in: *Journal of Service Research*, Vol. 6, No. 4, S. 324-335.
- Verdorfer, A.P./van Dierendonck, D./Peus, C. (2014): Servant Leadership aus wissenschaftlicher Sicht – Erfahrungen mit dem Servant Leadership Survey (SLS), in: Hinterhuber, H./Pircher-Friedrich, A./Reinhardt, R./Schnorrenberg, L.(Hrsg.): *Servant Leadership: Prinzipien dienender Führung in Unternehmen*, Berlin, S. 93-112.
- Viljakainen, A./Toivonen, M. (2014): The futures of magazine publishing – servitization and co-creation of customer value, in: *Futures*, Vol. 64, No. 1, S. 19-28.
- Walumbwa, F.O./Hartnell, C.A./Oke, A. (2010): Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior – a cross-level investigation, in: *The Journal of Applied Psychology*, Vol. 95, No. 3, S. 517-529.



### 3. Service-oriented Leadership – Scale Development and Validation<sup>7</sup>

#### Abstract

**Purpose:** Along with continuous changes in the corporate world, employees are constantly challenged to adapt to new ways of providing services. At the same time, it is up to the organizations to align the behaviors of their employees with their service orientation to ensure they adequately interact with the customers. In this context, effective leadership plays a heightened role.

**Design/methodology/approach:** Building upon previous research, the behaviors associated with service-oriented leadership are comprehensively described and a measurement scale is developed. Further, using the scale, developed hypotheses are empirically tested.

**Findings:** A 20-item measurement scale was developed and validated, unveiling that service-oriented leadership manifests in five behavioral dimensions, which are significantly positive related to the construct across different types of services and leadership situations. Additionally, the construct effects both employee and customer satisfaction and provides additional explanation on the variance of the two variables beyond that explained by general leadership concepts.

**Practical implications:** The findings enable practitioners to evaluate and develop the behavior of current leaders and assess the potential of leader candidates.

---

<sup>7</sup> Dieses Manuskript wurde in Koautorenschaft mit Herrn Prof. Dr. Karsten Hadwich verfasst und mit dem Titel „Service-oriented Leadership – Scale Development and Validation“ im Journal of Service Management eingereicht, bei dem es sich im Begutachtungsprozess befindet.

**Originality/value:** This paper differs from previous research in at least four ways. Different from previous leadership concepts “Service-oriented leadership” focuses on fostering employees’ service-oriented behavior towards customers. Further, situational characteristics are taken into consideration and – rather than examining the influence on service climate – the effect of service-oriented leadership on both employee and customer satisfaction is tested. Additionally, service-oriented leadership is contrasted with two general leadership concepts with regards to the effect on employee and customer satisfaction.

## **Keywords**

Leadership, Service orientation, Scale development, Service employee behavior

### 3.1 Introduction

To this day, the context in which services are provided by organizations and their employees rapidly changes. One major driver being the technological development that modifies the way in which services are delivered to customers (Larivière et al. 2017). In some cases, these technologies assist and complement service employees (Marinova et al. 2017), allowing them to focus and spend more time interacting with customers (Larivière et al. 2017). In other cases, the technological development enables manufacturing organizations to add services to their product offering or even replace their product-based business model with a service-based one (Kindström 2010; Ostrom et al. 2015). Thus, employees from almost every part of the firm are required to constantly adapt to new ways of providing services and interacting with customers (Larivière et al. 2017). On the part of the organization, it is therefore important to ensure that employees consistently perform service-oriented behaviors toward the customers (Liao/Chuang 2004) because employees and their behaviors represent the organization and serve as a basis for customers' assessment of the service quality and their satisfaction (Parasuraman/Zeithaml/Berry 1988; Bitner/Boo/Tetreault 1990). Thus, organizations are required to convey a service orientation to their employees and align their behaviors towards customers with the organization's service orientation (Lytle/Hom/Mokwa 1998; Schneider et al. 2005; Popli/Rizvi 2015). Thereby leadership represents a central practice that influences service employees and their behaviors (Lytle/Hom/Mokwa 1998; Popli/Rizvi 2015; 2017; Benkenstein et al. 2017). Yet, to align employees' behavior with the service orientation of the organization and therefore directly influence customers' service experience (Bowen/Schneider 2014), leadership itself has to be service-oriented (Popli/Rizvi 2015). However, to establish or promote such leadership, organizations need to understand the behavioral characteristics of service-oriented leadership in order to derive requirements for their organizations.

But despite the relevance of service-oriented leadership to both manufacturing and service companies and the need for an improved understanding of its behavioral characteristics, Nerdinger and Pundt (2018) stated that the construct has so far neither been sufficiently conceptualized nor consistently been operationalized. Addressing this research gap, this study aims to comprehensively describe the construct and develop a measurement scale for behaviors associated with service-oriented leadership as perceived by the service employees. In doing so, this research builds upon the results of previous research that already dealt with a similar construct termed managerial practice (Schneider/White/Paul 1998; Schneider 2002) or service leadership (Schneider et al. 2005). However, this research takes a more comprehensive approach and differs from previous studies in at least four ways:

First, the leadership construct developed by Schneider, White and Paul (1998) consists of leaders' commitment to the improvement of service quality, their recognition and appreciation of the delivery of high-quality service, setting standards for service quality and removing obstacles to service delivery, focusing on service quality. In contrast, the service-oriented leadership measurement scale developed and tested in this research first and foremost focuses on service employees and their service-oriented behavior towards the customers.

Second, previous research using Schneider et al.'s leadership construct primarily examined the effects of the leadership in supermarkets (Schneider et al. 2005; Salvaggio et al. 2007) or banks (Schneider 2002; Schneider/Salvaggio/Subirats 2002). However, researchers suggest that the manifestation of leadership may not be identical in every situation (Horwitz/Neville 1996; Yukl 1999). Addressing this concern, this research takes situational characteristics and their effect on manifestations of service-oriented leadership into consideration.

Thirdly, previous research unveiled that Schneider et al.'s leadership construct serves as a direct influence factor on organization's service climate (Schneider/White/Paul 1998; Schneider et al. 2005;

Bowen/Schneider 2014; Schneider et al. 2017), which influences both service employees' behavior and customers service experience (Bowen/Schneider 2014). However, both Benkenstein et al. (2017) and Nerdinger and Pundt (2018) regard this as problematic as it attributes a central role to the service climate, while it reduces the actual relevance of the leadership construct. With respect to this concern, the direct influence of service-oriented leadership on both employee- and customer-related outcomes is examined.

Fourthly, Hong et al. (2013) investigated different forms of leadership with regards to their effect on service climate. In their meta-analysis they identified a stronger relationship between "service-oriented leadership" (including Schneider et al.'s leadership construct) and service climate compared to general (e.g. transformational) leadership and service climate. Taking up these findings, this paper examines if service-oriented leadership provides additional explanation beyond other forms of leadership with regards to the effect on employee- and customer-related outcomes.

Following this introduction, the terms service and customer orientation are briefly described and distinguished. Afterwards the conceptualization of service-oriented leadership takes place followed by the scale development process. Subsequently, using the developed scale, further analyses are conducted, before this paper concludes with a general discussion comprising managerial implications, limitations and further research directions.

### **3.2 Service Orientation vs. Customer Orientation**

Service orientation can be conceptualized on both the organizational and the individual employee level (Homburg/Hoyer/Fassnacht 2002). On an organizational level, the term may either refer to an organizations business strategy or to an organizational philosophy (Lytle/Hom/Mokwa 1998; Homburg/Hoyer/Fassnacht 2002). On an individual

employee level service orientation may either be understood as personality trait (e.g. Hogan/Hogan/Busch 1984) or used to define an employee's behavior. The latter describes service orientation as a pleasant, attentive and tactful behavior employees' display towards both their co-workers and customers during the service delivery (Dienhart et al. 1992; Frimpong/Wilson 2012). Employees demonstrating service-oriented behavior feel responsible to and place value on providing exceptional service even beyond a (sales) encounter and are characterized by going the extra mile (e.g. by providing assistance and information) in order to satisfy customers' specific service needs and solve their problems (Johnson 1996; Keillor/Parker/Pettijohn 1999).

Customer orientation may also be referred to as a business philosophy on an organizational level (Wright/Pearce/Busbin 1997), which aims to anticipate and satisfy customers' specific requirements and increase their perceived value by providing goods and/or services (Brady/Cronin 2001). Following this philosophy on an individual level, customer orientation describes an employee's behavior that helps customers to determine and satisfy their needs during a (sales) encounter (Saxe/Weitz 1982; Keillor/Parker/Pettijohn 1999).

As both service and customer orientation strive to help customers (Frimpong/Wilson 2012), the terms are frequently used interchangeably in the literature. However, the two constructs are conceptually different (Popli/Rizvi 2015). Service-oriented behavior expresses itself in an attentive and co-operative behavior towards (both internal and external) customers across all service encounters, whereas customer-oriented behavior aims to fulfill customers' requirements during a (sales) encounter (Keillor/Parker/Pettijohn 1999; Frimpong/Wilson 2012). Concluding, service-oriented and customer-oriented behavior may overlap during (sales) transactions. However, an employee who acts customer-oriented does not necessarily behave service-oriented (Coenen 2001).

### 3.3 Conceptualization of Service-oriented Leadership

#### 3.3.1 Theoretical Foundation

To encourage service-oriented behavior of the employees towards their customers (i.e. on an individual employee level) service-oriented leadership is required (Popli/Rizvi 2015). In order to identify behaviors associated with service-oriented leadership, this study builds upon Schneider, White and Paul's (1998) leadership construct. However, instead of directly focusing on service quality, the focus of this research is placed on service employees and their service-oriented behavior towards the customer in order to ultimately ensure a high service quality for the customers through these behaviors. To build upon established knowledge of the characteristics of successful leadership, this research relies on the findings of the study by Towers Watson (2012), who identified the concept of the "Three Es" as the cause of leadership success in high-performance global companies. According to their study, leadership has to engage, enable and energize their employees, in order to successfully influence them and their behaviors. First, engaging employees refers to a leader's behavior that develops and maintains employees' relations to the organization, their willingness to put effort and to demonstrate commitment to the organization and its values. Second, employees are enabled to perform desired behaviors through a supportive function of the leader, providing them with information, support and power to get their tasks done and overcome possible obstacles. Lastly, energizing employees is achieved by leaders who care about their employees' social, physical and emotional well-being, develop positive relationships with and stimulate them towards making positive experiences at work (Gostick/Elton 2012).

Consequently, resulting from the theoretical foundation, the following definition of service-oriented leadership is derived: *Service-oriented leadership is depicted by a leader's behavior that engages, enables*

*and energizes employees to perform a service-oriented behavior towards customers.*

### **3.3.2 Service-oriented Leadership**

To provide an initial understanding of the behaviors associated with service-oriented leadership, this research draws upon the results of previous literature on leadership and managerial practices related to service-oriented leadership. Findings are presented in relation to the concept of the three Es of leadership that help structure the behavioral characteristics of service-oriented leadership.

First and foremost leaders in service sector organizations *engage* employees to foster their commitment to service-oriented performance and motivate them to serve customers in a service-oriented manner (Berry 1995; Schneider et al. 2009; Wieseke et al. 2011; Popli/Rizvi 2017). Therefore leaders themselves emphasize the importance of service and demonstrate commitment towards achieving high levels of service quality and its continuous improvement (Berry 1995; Lytle/Hom/Mokwa 1998; Schneider et al. 2005; Salvaggio et al. 2007). Leaders also place high attention to the way the service is delivered (Borucki/Burke 1999) and frequently communicate this to the employees (Berry/Parasuraman 1992; Lytle/Hom/Mokwa 1998; Schneider/White/Paul 1998). Further, they themselves are dedicated to perform a service-oriented behavior, are responsive to customers input (Schneider/Wheeler/Cox 1992) and deliver service of high quality when interacting with both customers and employees (Lytle/Hom/Mokwa 1998; Salvaggio et al. 2007). They demonstrate a passion for service (Bowen/Schneider 2014) and act as examples, engaging employees to learn from and copy the behavior performed by the role model (Heskett et al. 1994; Horwitz/Neville 1996; Jiang/Chuang/Chiao 2015).

Besides engaging employees, service-oriented leadership also *enables* employees to perform superior service. For that reason, service-oriented leadership creates an environment that facilitates employees' service orientation (Schneider/Bowen 1993; Schneider/White/Paul 1998). Leaders share relevant information with their employees (Schneider/Bowen 1985; Lytle/Hom/Mokwa 1998) e.g. by providing them with knowledge about different types of customers and how to interact with them (Bettencourt/Gwinner/Meuter 2001; Jiang/Chuang/Chiao 2015), and therewith strengthen employees' ability to perform service-oriented behavior when interacting with customers (Bowen/Lawler 1992). Additionally, leaders are open for conversations with their employees (Schneider/Wheeler/Cox 1992) and support and supervise them, in both generic and service-related activities (Burke/Borucki/Hurley 1992; Schneider/Salvaggio/Subirats 2002; Salvaggio et al. 2007; Hong et al. 2013). Employees are offered individual feedback on their service performance (Schneider/Bowen 1993) and deficits identified in employees' service performance are addressed in order to enable employees to serve customers better in the future (Jiang/Chuang/Chiao 2015). Leaders set and clarify service quality standards, which guide employees when performing the service (Schneider/Bowen 1985; Susskind/Kacmar/Borchgrevink 2003; Gonzalez/Garazo 2006). Further, leaders remove obstacles that may prevent employees from performing service-oriented behaviors (Farrell/Souchon/Durden 2003; Schneider et al. 2005) and provide them with resources enhancing their ability to deliver excellent service (Schneider/Bowen 1993; Lytle/Hom/Mokwa 1998; Salvaggio et al. 2007). They empower their employees enabling them to make decisions independently and react to customers' individual requirements autonomously when performing a service (Berry/Parasuraman 1992; Bowen/Lawler 1992; Lytle/Hom/Mokwa 1998; Salvaggio et al. 2007).

Lastly, to *energize* employees to continuously perform a service-oriented behavior, leaders pay attention to employees needs and demonstrate kindness and compassion for their employees (Burke/Borucki/Hurley 1992; Farrell/Souchon/Durden 2003; Jiang/Chuang/

Chiao 2015). Leaders socialize with the employees on an individual and personal level (Schneider/Bowen 1993), trying to establish positive social relations (Pearse 2017) and create a positive and satisfying atmosphere within the organization (Bettencourt/Gwinner/Meuter 2001). Therewith leaders focus on ensuring and maintaining the well-being of their employees (Schneider/Bowen 1993), as only those who are treated well are stimulated to develop and maintain positive relations with others (Pearse 2017).

Overall, the literature review revealed that service-oriented leadership manifests in several correlated behavioral characteristics, whereby each behavior performs a specific function towards the employees (engage, enable, energize) (MacKenzie/Podsakoff/Podsakoff 2011), suggesting that these behavioral characteristics depict reflective indicators of service-oriented leadership (Jarvis/MacKenzie/Podsakoff 2003). Hence, a multidimensional second-order conceptualization of service-oriented leadership is proposed.

### **3.4 Scale Development Process**

To develop a scale that measures the construct of service-oriented leadership, this research followed a scale development process as suggested by MacKenzie, Podsakoff and Podsakoff (2011) and DeVellis (2017).

#### **3.4.1 Item Generation and Content Validation (Study 1)**

Subsequent to the initial literature review, interviews with service employees were conducted to further explore and elaborate on the behaviors associated with service-oriented leadership. Therefore, interviewees were asked to describe their understanding of service-oriented leadership and its behavioral characteristics. Further, interviewees were asked to think about both positive and negative experiences with their current leader and describe how a service-oriented leader would

have behaved in these situations. As the understanding of service-oriented leadership may differ depending on the situational characteristics of interviewees' employment situation, a focus was placed on the diversity of the sample. Interviewees differed in regards to both the characteristics of the service they are performing (intensity of customer contact and involvement) as well as the leadership situation they find themselves in (relationship between them and their leader, the structure of the task they are performing during the service encounter as well as their leader's position power). In sum, 54 interviews were conducted (50% female), whereby the sample consisted of employees between the age of 19 and 64, and between half a year and 45 years of work experience. Interviews lasted approximately 30 minutes and were transcribed afterwards. A content analysis of the data was then conducted identifying recurring content.

| Three Es | Interviewee Quotations   |
|----------|--|
| Engage   | "...the leader himself has to exemplify the behavior he expects from his subordinates..."<br><i>(Female, 54, 30 years work experience)</i>   |
| Enable   | "... grant employees freedom, by providing them with a priority determined scope of action, allowing them to make decision within their given scope"<br><i>(Male, 26, 4 years work experience)</i> |
| Energize | "The leader should sympathize with the employees ...generating a better working atmosphere for the whole team" <i>(Female, 25, 3 years work experience)</i>  |

Table 3-1: Interviewee quotations for service-oriented leadership

Overall, the interviewees ensured a more in-depth understanding of the behaviors associated with service-oriented leadership, whereby most of the findings of the interviews coincided with the results of the literature review (Table 3-1). Following the approach of DeVellis (2017), the results of the interviews were integrated with the findings of the literature review generating a set of 76 items that comprehensively covered behaviors associated with service-oriented leadership.

This set of items was assessed by 11 experts, who were asked to express the relevance of each item for the construct (high, moderate and low) and point out behaviors that they perceived to be missing in the

current set of items. Suggestions to improve the wording of the items were provided, yet the answers of the experts did not lead to a further extension or reduction of the item set. Concluding, the initial set was edited according to the experts' suggestions and a revised version of the item set was subject to further analysis.

### **3.4.2 Scale Purification (Study 2)**

A following quantitative study aimed to reduce the initial set of items and determine the dimensionality of the service-oriented leadership scale. For that purpose, a second diverse sample consisting of 283 employees were obtained, consisting of service employees interacting with internal (33%) and external customers (67%), performing standardized (30%) or customized (67%) tasks, employed in a variety of different organizations with both flat (55%) and high (40%) hierarchies. Further, participants (57% female) differed in regards to their age (ranging from 19 to 72) and work experience (ranging from half a year up to 48 years).

At the beginning of the questionnaire, participants were provided with this paper's definition of service-oriented leadership and were then asked to think about leadership that they would refer to as service-oriented, when answering the questionnaire. Participants who had no service-oriented leadership in mind were asked to evaluate the item set based on their opinion about the characteristics of service-oriented leadership. Adapted from the initial scale of Schneider et al. (1998) items were measured with a five-point intensity scale ranging from 1 (to no extend) to 5 (to a great extend).

All 76 items were included in an exploratory factor analysis (EFA) using the principal component method and an oblique rotation as correlations among the factors were assumed (DeVellis 2017). Applying the eigenvalue rule ( $> 1$ ) (Kaiser 1960) the initial EFA resulted in a 12 factor solution (explained variance 66.28%). In an iterative process items with weak factor loadings on one factor ( $< .4$ ) and high cross

loadings ( $> .4$ ) on any other factor were removed. Lastly, a seven factor solution emerged, whereby no further elimination could be conducted based on the above mentioned criteria. Two of the seven factors were judged as problematic and excluded from the further analysis. Factor 6 was non-interpretable as two content wise discriminant items loaded on it and solely one single item loaded on factor 7. Following the approach of Liden et al. (2008) the four highest-loading items for each of the five remaining factors were selected in order to develop an efficient and reliable scale. As a result, a revised scale of 20 items was created and the five factor solution was confirmed by a last EFA (eigenvalue  $> 1$ ; explained variance 72.06%) (Table 3-2). For each factor, cronbach's alpha was calculated to assess internal consistency reliability, meeting Nunnally's (1978) criterion of values above .7. Further, the corrected-item-to-total correlations were examined. Values ranged between .608 and .802, exceeding the required value of above .5, proving the adequacy of each of the items for their respective factors (Shimp/Sharma 1987).

| Items   | Mean | SD    | $\alpha$ |
|---|------|-------|----------|
| <i>Social employee-orientation</i>  |      |       |          |
| The leader demonstrates humanity in dealing with employees and customers.   | 4.11 | .923  | .826     |
| The leader cultivates a good relationship with the employees.   | 4.07 | .899  |          |
| Personal affairs are discussed in a confidential communication between leader and employee.                             | 4.05 | 1.018 |          |
| The leader ensures that employees do not lose face in front of their colleagues or customers.                           | 4.27 | .890  |          |
| <i>Service-oriented empowerment</i>   |      |       |          |
| The leader delegates responsibility for the service performance with the customer to the employees.                     | 4.22 | .862  | .881     |
| The leader enables his employees to act independently when performing the service with the customer.                    | 4.20 | .818  |          |
| Enabling them to act autonomously during the service encounter, the leader transfers responsibilities to the employees. | 4.11 | .889  |          |
| The leader grants their employees the necessary scope to interact with the customers in a service-oriented manner.      | 3.99 | .895  |          |
| <i>Functional employee-orientation</i>  |      |       |          |
| The leader coaches employees on how to professionally handle customers in difficult service encounters.                 | 3.73 | 1.154 | .852     |
| The leader provides employees with a clear feedback regarding their service performance with the customer.              | 3.87 | 1.044 |          |
| The leader praises and cherishes the employees after a high quality service performance.                                | 3.87 | .998  |          |
| The leader provides the employee frequently with feedback regarding their service performance with the customer.        | 3.70 | 1.071 |          |
| <i>Service Role Modelling</i>   |      |       |          |
| The leader himself is dedicated to achieve high quality service performance towards the customers.                      | 4.39 | .872  | .881     |
| The leader sets an example by demonstrating the service orientation that he/she expects from his employees.             | 4.34 | .901  |          |
| The leader performs an excellent service towards the customer.  | 4.24 | .906  |          |
| Customers' desires and wishes are realized by the leader in the best possible way.                                      | 4.24 | .854  |          |
| <i>Service-oriented motivation</i>  |      |       |          |
| The leader builds employees' awareness that customers and their desires are first priority.                             | 4.14 | .881  | .858     |
| The leader tries to continuously improve the level of service quality performed by the employees.                       | 4.11 | .851  |          |
| Employees are continuously encourage to act in the best interest of the customer.                                       | 4.06 | .911  |          |
| The leader is very committed to improve the quality of employees' service performance with the customer.                | 4.14 | .801  |          |

Table 3-2: Results of exploratory factor analysis

Relating the set of 20 items to the theoretical foundation, all of the three Es were addressed by the service-oriented leadership scale (Figure 3-1). Both service-oriented motivation as well as the service role

modelling of the leader engage employees to commit to service-oriented behavior and put in additional effort to generate high value to the customers. Further, functional employee-orientation as well as the service-oriented empowerment enable employees to act autonomously and continuously improve their performance towards customers, while the social employee-orientation demonstrates leaders concern for their employees and therewith energizes them.

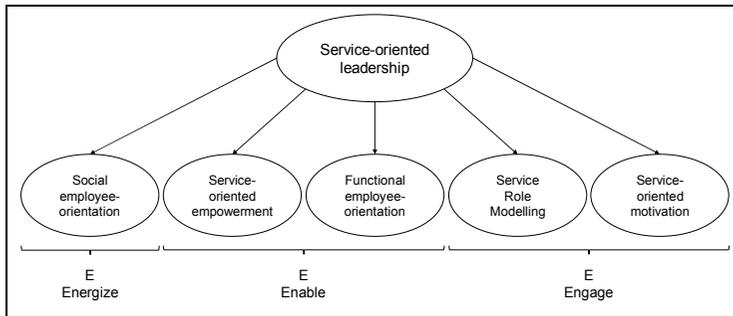


Figure 3-1: Measurement model of service-oriented leadership

### 3.4.3 Validation of the Service-oriented Leadership Scale (Study 3)

Study 3 aimed to confirm the dimensionality of the second-order structure and ensure the validity of the service-oriented leadership scale. For that purpose, 648 questionnaires were completed by random service employees with direct customer contact whose leader are also (at least sometimes) directly interacting with customers. 89 unengaged participants had to be neglected, due to their inconsistent answers in regards to reverse coded items, an included instructional manipulation check as well as their completion time (< 2 minutes). The resulting sample consisted of 559 service employees (52% female, average age: 42 years, average work experiences: 19 years) working in a wide range

of service industries (e.g. logistics, banking, consulting, gastronomy and insurance).

All participants were asked to evaluate the behavior of their direct leader according to the developed item set, along a five-point intensity scale ranging from 1 (to no extend) to 5 (to a great extend).

Initially, the results of an EFA confirmed the five factor solution of the scale. Every item loaded on the intended factor and revealed no large cross loadings on any other factor. Again, all five factors demonstrated very good cronbach alpha values and corrected-item-to-total correlations. A subsequently conducted confirmatory factor analysis (CFA) identified that all items had significantly loaded on the expected construct ( $> .7$ ) and the average variance extracted (AVE) per construct exceeded the minimum value of .5 (Fornell/Larcker 1981), proving convergent validity for each of the five first-order constructs (Table 3-3). Further, the AVE of each first-order construct exceeded the shared variance between the examined construct and each of the other constructs, confirming discriminant validity (Fornell/Larcker 1981). Thus, the first-order constructs proved to be reliable and valid. Further, the reliability of the second-order factor was proven by means of the composite reliability value (.914), which exceeds the minimum criterion of .6 (Bagozzi/Yi 1988). The service-oriented leadership construct strongly and significantly loaded on all of the five first-order constructs, suggesting a relationship between the second- and all first-order constructs. The AVE (.684) exceeded the minimum requirement of .5 (Fornell/Larcker 1981), proving convergent validity of the set of all five first-order constructs as reflective indicators of the service-oriented leadership construct. However, examining the appropriateness of each individual first-order construct as reflective indicator of service-oriented leadership, the analysis revealed that all first-order constructs except service-oriented empowerment ( $R^2 = .425$ ) met the minimum criterion of .5, demonstrating that the individual first-order constructs are strongly related to the second-order factor (Fornell/Larcker 1981). However, reviewing the first-order construct of

service-oriented empowerment as suggested by MacKenzie, Podsakoff and Podsakoff (2011) did not unveil any meaningful reason to eliminate the factor (significant loading  $> .5$  on the second-order construct; no large cross loadings or measurement error covariances with other first-order constructs). Rather it was argued that it is reasonable that less than the majority of the variance of service-oriented empowerment is accounted for by service-oriented leadership as empowerment is not exclusively a matter of leadership. Instead a variety of environmental factors are influencing service-oriented empowerment, such as leaders' capability of empowering employees or employees' ability to take responsibility (Özaralli 2003). Further, excluding service-oriented empowerment yielded a significantly different ( $\Delta\chi^2_{(65)} = 223.167$ ,  $p < .01$ ) and poorer fit ( $\chi^2_{(100)} = 207.870$ ; PCFI = .809; RMSEA = .06) than the second-order factor model including all five first-order constructs ( $\chi^2_{(165)} = 431.037$ ; PCFI = .842; RMSEA = .054). Thus, it was refrained from eliminating the service-oriented empowerment construct.

| First-order constructs  | Second-order construct: Service-oriented Leadership | Reliability and validity |      |      |              |             |             |             |             |
|---|---|--------------------------|------|------|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|   |   | R <sup>2</sup>           | CR   | AVE  | Correlations |             |             |             |             |
|   |   |                          |      |      | 1            | 2           | 3           | 4           | 5           |
| 1. Social employee-orientation  | .853  | .727                     | .878 | .645 | <b>.803</b>  |             |             |             |             |
| 2. Service-oriented empowerment   | .652  | .425                     | .913 | .724 | .645         | <b>.851</b> |             |             |             |
| 3. Functional employee-orientation  | .813  | .661                     | .903 | .700 | .704         | .471        | <b>.837</b> |             |             |
| 4. Service Role Modelling   | .893  | .797                     | .911 | .720 | .769         | .588        | .690        | <b>.849</b> |             |
| 5. Service-oriented motivation  | .899  | .809                     | .890 | .671 | .720         | .550        | .781        | .817        | <b>.819</b> |
| Note: Bold values represent the square root of AVE; all correlations are significant at $p < .01$ |   |                          |      |      |              |             |             |             |             |

Table 3-3: Results of measurement model

Additionally, the measurement model was compared to three alternative models: a unidimensional or one factor model, a five factor correlated and a five factor uncorrelated model. Yet, according to the chi-square difference test, the proposed structure demonstrates a significantly better fit than the alternative models (Table 3-4), proving the second-order structure of service-oriented leadership.

| Model  | $\chi^2$ | df  | $\Delta\chi^2_{(df)^a}$    | CFI  | PCFI | RMSEA |
|--|----------|-----|----------------------------|------|------|-------|
| One Factor   | 2510.853 | 170 | 2079.816 <sub>(5)</sub> ** | .728 | .652 | .157  |
| Five-factor correlated   | 375.961  | 160 | 55.976 <sub>(5)</sub> **   | .975 | .711 | .049  |
| Five-factor uncorrelated   | 1945.689 | 170 | 1514.653 <sub>(5)</sub> ** | .794 | .652 | .137  |
| Second-order   | 431.037  | 165 |                            | .969 | .842 | .054  |
| Note: <sup>a</sup> All alternative models are compared to the Second-order model; * $p < .05$ ** $p < .01$ |          |     |                            |      |      |       |

Table 3-4: Model fit comparison

At last, to ensure that neither the gender nor the age (below 35 years, between 35 and 45 years, above 45 years) of the participant confounded the developed second-order construct, control variables were included (Antonakis/House 2014). The results revealed that neither of the two variables had a significant influence ( $p > 0.1$ ) on service-oriented leadership.

### **3.5 Using the Scale for Further Analyses**

Besides the development of a measurement scale for service-oriented leadership, further analyses with the construct were conducted to provide additional research contribution.

#### **3.5.1 Hypotheses Development**

##### *(1) Situational characteristics and service-oriented leadership*

As suggested by a number of researchers, the manifestations of a leadership's behavioral dimension may not be identical across situations (Horwitz/Neville 1996; Yukl 1999; Johns 2006; Zaccaro et al. 2018). However, little research in that regard has been undertaken (Dierdorff/Rubin/Morgeson 2009). As a consequence, this research takes situational characteristics from both the service and the leadership perspective into consideration, examining if they effect the relationship between the service-oriented leadership construct and its manifestations in different behavioral dimensions.

From a service perspective, three core service characteristics that are used to distinguish different types of services (Schneider 2004) are considered as possible moderators. One demonstrates the intensity of customer contact, referring to the degree of interaction that takes place between the employee and the customer during the service delivery (e.g. Susskind/Kacmar/Borchgrevink 2003). Additionally, the intensity of customer involvement serves as a differentiating characteristic

describing the degree to which the customer actively participates in the performance (e.g. Bowen/Schneider 1988). Lastly, the degree of intangibility depicts another distinguishing characteristic and thus another potential moderator, differentiating services in terms of the tangibility of the service process and/or its outcome (e.g. Bowen/Schneider 2014). With regards to these characteristics Hong et al. (2013) identified that situations with highly pronounced service characteristics favorably moderate positive relationships between service-related variables. Further, Hogreve et al. (2017) suggested that employees require continuous support by their organization and respectively their leadership when services are characterized by a high intensity of customer involvement. Following this reasoning, it is postulated that:

***H1:*** *The relationship between the service-oriented leadership construct and its manifestations in behavioral dimensions is stronger in situations characterized by (a) a high intensity of the customer contact, (b) a high intensity of customer involvement and (c) a high degree of intangibility than in situation where these characteristics are pronounced low.*

From a leadership perspective, three characteristics that are used to describe and differentiate different leadership situations, as suggested by Fiedler (1967), are considered as possible moderators. First, the leader-employee relation describes the relationship between the leader and his employee, differentiating good and poor relationships. Second, the task structure defines the degree of structure in the job performed by the employee. A highly structured task may demonstrate a rather standardized and routine service, whereas an unstructured task may refer to a rather customized and non-routine service. Lastly, the position power of the leader refers to the influence inherent to the leader, specifically to the leader's authority and ability to reward or punish subordinates (Yukl 1989). According to Fiedler (1967) leadership situations are perceived as unfavorable, when all three situational characteristics are weakly pronounced. Hence, as service-oriented leadership strives to enable, engage and energize employees to per-

form service-oriented behavior towards the customer, a strong manifestation of the behavioral characteristics may be especially vital in unfavorable leadership situations. Additionally, de Jong, de Ruyter and Lemmink (2004) identified that when non-routine/customized services and thus unstructured tasks are performed, employees require clearer guidance and support by their leadership. As a result, the following hypothesis is generated:

**H2:** *The relationship between the service-oriented leadership construct and its manifestations in behavioral dimensions is stronger in situations characterized by (a) a poor leader-employee relation, (b) unstructured tasks and (c) a weak position power of the leader than in situations where these characteristics are pronounced contrary.*

## (2) *Effects of service-oriented leadership*

Overall, leadership was identified as influencing different performance outcomes such as employees' trust and satisfaction, employees' organizational citizenship behavior, customer satisfaction and an organizations' sales and financial performance (Rizvi 2000; MacKenzie/Podsakoff/Rich 2001; Schneider et al. 2005). Past research on concepts similar to service-oriented leadership however primarily investigate the direct effect on organization's service climate mediating the influence on employee- and customer-related outcomes (Hong et al. 2013; Bowen/Schneider 2014). Yet, as service-oriented leadership directly focuses on employees and their service-oriented behavior towards customers, a direct positive influence on employee-related outcomes, e.g. their satisfaction, is expected (Hallowell/Schlesinger/Zornitsky 1996; Gonzalez/Garazo 2006):

**H3:** *Service-oriented leadership directly positively influences employee satisfaction.*

According to the service-profit chain (Heskett et al. 1994), internal service quality influences employees' satisfaction and the way employees deliver the service, which in turn effects customers' service

experience and their satisfaction (e.g. Bitner/Boo/Tetreault 1990; Schneider et al. 2002; 2005). Further, besides this indirect effect of leadership on customers' perceptions, the way leaders handle operational issues and treat their employees is also visible to customers, which in turn directly influences their service experience and satisfaction (Bowen/Schneider 1985):

**H4:** *Service-oriented leadership both (a) directly and (b) indirectly positively influences customer satisfaction.*

(3) *Contrasting service-oriented, servant and transformational leadership*

At first view it may appear that service-oriented leadership overlaps with other forms of leadership, particularly servant and transformational leadership, which were already identified as influencing employee-related outcomes in a service context (Liden et al. 2014; Chen/Zhu/Zhou 2015; Popli/Rizvi 2017). For that reason, both forms of leadership are briefly described in relation to their way of engaging, enabling and energizing employees.

Servant Leadership is characterized by a strong ethics component and an emphasis on personal integrity (Ehrhart 2004). Leaders act as role models following moral standards, which ultimately engage employees to copy leaders' behavior (Graham 1991) and sets norms and expectations for the behavior of the employees (Liden et al. 2014), inspiring them to follow their leaders example and help and serve others (e.g. customers and coworkers) (Ehrhart 2004). Therewith leaders encourage employees to support each other and work together, which enables employees to meet customer needs (Liden et al. 2014). Additionally, servant leaders consider themselves as stewards and servants rather than as leaders and prioritize the needs and requirements of others, e.g. employees, to their own needs (Greenleaf 1970). Leaders foster the development and success of their followers and empower them in order to grow and develop. Lastly, leaders form relationships and interpersonal bonds with their employees in order to energize them to

serve others (Ehrhart 2004). Thereby servant leadership even goes beyond energizing employees by also recognizing their moral responsibility to other organizational stakeholders (Greenleaf 1977). Although service-oriented and servant leadership have some behavioral characteristics in common, servant leaders' specifically focus on serving and caring for others (both employees and other stakeholders) and thus, predominantly concentrate on energizing and enabling employees.

Transformational leaders internalize organizational goals and, using idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation and individualized consideration (Avolio/Waldman/Yammarino 1991), influence their employees (Bass 1985). Leaders create and communicate inspiring visions and motivate employees to follow this vision by demonstrating the relevance of the outcome (Bass 1985). As a result, employees are inspired and enthusiastic to engage in activities (i.e. adopt specific behavior) to reach the shared objective (Rafferty/Griffin 2004). Transformational leaders stimulate employees to think about problems in new ways and therewith contribute to employees' affective commitment to the organizational goals (Bass 1985). Simultaneously, they enable employees to take on specific activities by supporting the development of their abilities (Bass 1985) and mentor and empower them to perform beyond established goals (Bass 1998). Besides focusing on employees needs in regards to work-related issues, transformational leaders also pay attention to employees' personal requirements in order to energize them (Avolio/Waldman/Yammarino 1991). They are friendly towards their employees, demonstrate concern for their well-being and establish a pleasant work environment (Rafferty/Griffin 2004). Both transformational and service-oriented leadership are therefore engaging, enabling and energizing employees. Yet, the two leadership styles are distinct in their overall goal as per se transformational leadership is not focused on inspiring employees to perform a service-oriented behavior, but rather on establishing employees' commitment to and successful achievement of organizational goals (van Dierendonck/Nujiten 2011).

Concluding, even though correlations between the leadership styles are anticipated, conceptual differences between the service-oriented, servant and transformational leadership exist due to their foci: Servant leadership focuses on serving others, transformational leadership focuses on achieving organizational goals (Ehrhart 2004; Stone/Russel/Patterson 2004) and service-oriented leadership focuses on employees and their service-oriented behavior towards customers. Consequently it is assumed that:

**H5:** *Service-oriented leadership, though strongly correlated with other forms of leadership, is sufficiently different from servant and transformational leadership.*

Based on the above comparison, it becomes clear that service-oriented leadership distinguishes itself from other forms of leadership due to its specific dedication to employees and their service-oriented behavior towards customers. The meta-analysis of Hong et al. (2013) further illustrates this point, identifying that “service-oriented leadership” (including Schneider, White and Paul’s leadership construct) has a stronger impact on service climate than general (e.g. transformational) forms of leadership. Taking up these findings it may be argued, that as the behavior displayed by service-oriented leaders directly addresses employees and effects customers, service-oriented leadership explains additional variance in both employee and customer satisfaction beyond that explained by general forms of leadership:

**H6:** *Service-oriented leadership is positively related to (a) employee satisfaction and (b) customer satisfaction, when controlling for servant and transformational leadership.*

### 3.5.2 Measures

To test our hypotheses, the diverse sample of service employees from Study 3 was used. The behavior of participants’ direct leader were measured using the developed 20-item service-oriented leadership

scale, Rafferty and Griffin's (2004) 15-item transformational leadership scale and the 14-item servant leadership scale developed by Ehrhart (2004). Participants employee satisfaction was assessed through three items: One item of Hackam and Oldham (1975) ("Generally speaking, I'm very satisfied with my job"), one item of Homburg and Stock's (2005) ("I like my job") and one item of Jun, Cai and Shin's (2006) ("I would recommend this company to a friend if he/she were looking for a job"). Further, participants stated, how they perceive their customers' satisfaction. Therefore, the four item customer satisfaction scale by Homburg and Stock (2005) was reformulated to fit the employee's perspective (e.g. "From my point of view as an employee, customers are very pleased with the services me and my colleagues are providing"). Lastly, three measures were included to assess the characteristics of the service the employee is performing (e.g. "In my daily work, I intensively involve customers in the creation of the service.") and another three measures assessed the characteristics of the leadership situation the employee finds himself in (e.g. "The leader is able to reward or punish me"). The order of items were randomized within the different measurement scales and scaled from 1 (to no extend) to 5 (to a great extend).

### **3.5.3 Results and Discussion**

#### *(1) Situational characteristics and service-oriented leadership*

First, in regards to H1 and H2, it was tested if situational characteristics effect the relationship between the service-oriented leadership construct and its manifestations. Therefore, different categories of service types and leadership situations were identified. Using median split, participants were categorized according to the characteristics of the service they perform and the leadership situation they find themselves in. Three different categories of service types and three different leadership categories were formed.

Based on these six categories, measurement invariance was tested among the correlated five first-order constructs (Table 3-5). Both configural and metric invariance across the different types of services and leadership situations were required (Chen 2007). First, all parameters were estimated freely, which revealed good fit statistics for all category comparisons (Model 1). Further, all factor loadings were significant ( $p < .01$ ) and above .6 for their respective construct, proving configural invariance across all categories ensuring that the factor structure of the measurement instrument remains similar across the different categories (Steenkamp/Baumgartner 1998). Subsequently, the first-order constructs factor loadings were constrained to be equal across categories (Model 2) and the chi-square difference between the unconstrained (Model 1) and the invariance model (Model 2) was examined (Steenkamp/Baumgartner 1998). Additionally, changes in fit indices between the models were looked at, following the suggesting of MacCallum, Browne and Cai (2006) regarding invariance testing for large sample sizes. Both, the resulting predominantly non-significant chi-square differences ( $p > .05$ ) as well as the small differences in  $\Delta CFI (\leq .010)$ ,  $\Delta TLI (\leq .050)$  and  $\Delta RMSEA (\leq .015)$  indicated equivalent factor loadings and consequently metric invariance across the six different categories (Cheung/Rensvold 2002; Chen 2007). As a result, both configural and metric invariance was proven, which validates the robustness of the scale across different types of services and leadership situations.

In a subsequent step, it was then examined if the relationship between the second-order construct and its five first-order constructs are affected by the different types of services and leadership situations. For that reason several multigroup factor analyses were conducted. The results revealed significant differences and thus moderating effects for all three service categories. Yet, out of the three leadership situations, moderating effects were solely recognized for the leader-employee relations category. However, even though moderating effects were identified, all relationships remained significantly positive irrespective of the examined type of service occurring or the leadership situation employees find themselves in.

With regards to the *service categories*, the analysis revealed that all three categories moderate the effect on service-oriented empowerment. The analysis depicted that in services characterized by a low degree of customer contact or involvement as well as in services characterized by a low degree of intangibility (e.g. housekeeping) service-oriented leadership manifests in increased delegation of responsibility to the employees. Thus, H1a-c were not supported. A possible explanation may be that employees perceive empowerment as a form of assurance that provides them with additional confidence in their work as it enables them to overcome obstacles immediately in case problems are arising. Further, the intensity of customer involvement was identified as moderating the effect on social employee-orientation. The results demonstrated that in situations characterized by low customer involvement, service-oriented leadership expresses itself through a more intensive social employee-orientation. Once again, H1b was not confirmed. One reason may be that employees performing those kind of services are, most likely, unable to receive any social benefit through their actual service performance. Thus, their social needs have to be more intensively addressed by service-oriented leaders.

With regards to the *leadership categories*, neither the task structure of the employee nor the position power of the leader revealed any moderating effects. Thus, H2b and H2c were not confirmed. Lastly, the results unveiled a moderating effect of the kind of leader-employee relation on both social and functional employee-orientation, illustrating that service-oriented leadership expresses itself in an increased employee-orientation in situations characterized by a poor relationship between the leader and the employee. Therewith H2a, was at least partly confirmed in regards to the relationship between the service-oriented leadership construct and its manifestations in functional and social employee-orientation.

No moderating effects were identified in regards to the relationship between service-oriented leadership and service role modelling as

well as service-oriented motivation for neither the service nor the leadership categories. This illustrates that service-oriented leadership does not significantly differ in its role modelling behavior and motivation of employees across different types of service and leadership situations.

| Behavioral dimensions           | Categories of service types   |                           |   |                           |   |                           | Categories of leadership situations   |                           |
|---------------------------------|---|---------------------------|---|---------------------------|---|---------------------------|---|---------------------------|
|                                 | Customer contact  | $\Delta\chi^2$<br>p-value | Customer involvement  | $\Delta\chi^2$<br>p-value | Intangibility   | $\Delta\chi^2$<br>p-value | Leader-employee relations   | $\Delta\chi^2$<br>p-value |
| Social employee-orientation     | $Y_{low} = .879$<br>$Y_{high} = .837$   | .089                      | $Y_{low} = .904$<br>$Y_{high} = .800$   | .034                      | $Y_{low} = .837$<br>$Y_{high} = .860$   | .164                      | $Y_{poor} = .856$<br>$Y_{good} = .702$  | .000                      |
| Service-oriented empowerment    | $Y_{low} = .758$<br>$Y_{high} = .570$   | .014                      | $Y_{low} = .665$<br>$Y_{high} = .558$   | .004                      | $Y_{low} = .662$<br>$Y_{high} = .618$   | .016                      | $Y_{poor} = .549$<br>$Y_{good} = .605$  | .166                      |
| Functional employee-orientation | $Y_{low} = .833$<br>$Y_{high} = .808$   | .727                      | $Y_{low} = .764$<br>$Y_{high} = .826$   | .749                      | $Y_{low} = .794$<br>$Y_{high} = .832$   | .714                      | $Y_{poor} = .783$<br>$Y_{good} = .733$  | .044                      |
| Configural invariance (Model 1) | CFI = .967<br>TLI = .961<br>RMSEA = .039  |                           | CFI = .960<br>TLI = .952<br>RMSEA = .043  |                           | CFI = .968<br>TLI = .962<br>RMSEA = .039  |                           | CFI = .962<br>TLI = .955<br>RMSEA = .038  |                           |
| Metrical invariance (Model 2)   | $\Delta\chi^2_{(20)} = 30.640$<br>$p = .062$<br>$\Delta CFI = -.001$<br>$\Delta TLI = -.001$<br>$\Delta RMSEA = .000$ |                           | $\Delta\chi^2_{(20)} = 36.597$<br>$p = .013$<br>$\Delta CFI = -.002$<br>$\Delta TLI = -.001$<br>$\Delta RMSEA = .001$ |                           | $\Delta\chi^2_{(20)} = 29.087$<br>$p = .086$<br>$\Delta CFI = -.001$<br>$\Delta TLI = -.001$<br>$\Delta RMSEA = .000$ |                           | $\Delta\chi^2_{(20)} = 53.566$<br>$p = .000$<br>$\Delta CFI = -.005$<br>$\Delta TLI = -.003$<br>$\Delta RMSEA = .001$ |                           |

Note: Solely those dimensions and categories where moderating effects were identified are illustrated

Table 3-5: Results of multigroup analysis

## (2) *Effects of service-oriented leadership*

Second, it was tested if service-oriented leadership demonstrates an effect on both employee and customer satisfaction. Therefore a structural equation model was run, testing H3 and H4 and thus the nomological validity of the construct.

However, since both the measures for the dependent and independent variables were provided by the same source, the data had to be tested for common method bias prior to the analysis of the nomological network. Using a Harman's single-factor test the analysis unveiled that all items loaded on more than one factor, whereby one factor accounted for less than the majority (46.06%) of the covariance between the examined variables (Podsakoff et al. 2003). Furthermore, a CFA with a one factor measurement model yielded a significantly poorer model fit ( $\chi^2_{(324)} = 4143.345$ ; CFI = .664; TLI = .636; RMSEA = .145) compared to the analyzed multifactor model ( $\Delta\chi^2_{(8)} = 3367.094$ ,  $p < .01$ ). Thus, it can be assumed that common method bias did not affect the results of the analysis.

Further, a CFA proved the reliability and validity of both employee and customer satisfaction ( $\alpha_{\text{esat}} = .815$ ;  $\text{CR}_{\text{esat}} = .834$ ;  $\text{AVE}_{\text{esat}} = .629$ ;  $\alpha_{\text{csat}} = .903$ ;  $\text{CR}_{\text{csat}} = .905$ ;  $\text{AVE}_{\text{csat}} = .704$ ) as well as the discriminant validity among the two dependent variables (correlation:  $\text{esat} - \text{csat} = .578$ ). On the basis of that the nomological network demonstrated good fit statistics (CFI = .960; TLI = .955; RMSEA = .051). Results revealed a direct effect of service-oriented leadership on employee ( $\gamma = .723$ ) and customer satisfaction ( $\gamma = .314$ ). Further, an indirect effect on customer satisfaction, mediated by employee satisfaction, was identified ( $\gamma * \beta = .175$ ). All effects were significant ( $p < .01$ ) explaining 52.2% of the variance in employee and 37.8% of the variance in customer satisfaction. Thus, H3, H4a and 4b were supported and the nomological validity of the construct was verified.

(3) *Contrasting service-oriented, servant and transformational leadership*

In the last part of the analysis, service-oriented leadership was contrasted with servant and transformational leadership in order to test H5 and H6.

Both, servant ( $\alpha = .950$ ; CR = .953; AVE = .593) and transformational leadership ( $\alpha = .950$ ; CR = .927; AVE = .864) demonstrated good reliability and validity values. Pairwise CFA were than performed between the three leadership constructs. Correlations between all three leadership scales were below 1 (Servant – Transformational = .988; Transformational – Service-oriented = .947; Service-oriented – Servant = .883), which demonstrates a necessary yet not a sufficient condition for discriminant validity (MacKenzie/Podsakoff/Podsakoff 2011). Further, pairwise chi-square difference tests between the constructs were conducted. Chi-square values of an unconstrained model where correlations between two forms of leadership were freely estimated were compared to a constrained model, in which the two forms of leadership were perfectly correlated. The results unveiled significant chi-square differences for each pair, demonstrating that service-oriented leadership is not perfectly correlated with transformational ( $\Delta\chi^2_{(1)} = 24.611$ ,  $p < .01$ ) or servant leadership ( $\Delta\chi^2_{(1)} = 233.221$ ,  $p < .01$ ) (Bagozzi/Phillips 1982). Yet, following Anderson and Gerbing (1988) these results solely serve as further necessary condition for discriminant validity. Therefore, lastly discriminant validity was tested using the Fornell and Larcker (1981) criterion. However, the AVE of each leadership did not exceeded the squared correlation between the leadership constructs. Thus, in the final step of the analysis, H5 and the discriminant validity could not be proven.

However, to examine if the developed service-oriented leadership construct makes a unique contribution to both employee and customer satisfaction, H6 was tested conducting a stepwise hierarchical regression to test if service-oriented leadership explains additional variance of both employee and customer satisfaction beyond that explained by servant and transformational leadership. Participants' responses to the

scales were aggregated to compute one single score for each leadership construct (Transformational and Servant) and one score for each first-order construct of service-oriented leadership. Three models were then tested for each outcome variable (Table 3-6). In a first model solely servant leadership served as a predictor of the outcome variable. In a second model, transformational leadership was included, before all five first-order constructs of service-oriented leadership were added as predictors in the third model. Even though servant and transformational leadership explained some of the variance of both outcome variables, the inclusion of the five first-order constructs of service-oriented leadership explained an additional 3.2% of the variance in employee and 14.1% of customer satisfaction, supporting H6a and H6b. Specifically, service-oriented motivation, social employee-orientation and service-oriented empowerment were significantly positively related to employee satisfaction. Customer satisfaction was significantly positive effected by service-oriented empowerment, service role modelling and service-oriented motivation.

Overall, the results of the stepwise hierarchical regression evidenced that service-oriented leadership does not simply reflect servant or transformational leadership (Ong/van Dulmen 2007). In regards to employees satisfaction it became apparent that even though both transformational and servant leadership stimulate their employees to perform certain activities, the service-oriented motivation of a service-oriented leader contributes even further to employees satisfaction and thus represents a relevant and unique dimension of service-oriented leadership. Examining the satisfaction of the customer, specifically the service-oriented leader's effort to engage employees (i.e. service role modelling and service-oriented motivation) and his service-oriented empowerment of the employees demonstrate sources for an additional impact on customer satisfaction.

| Variable                           | Employee satisfaction |         |                      | Customer satisfaction |                      |                       |
|------------------------------------|-----------------------|---------|----------------------|-----------------------|----------------------|-----------------------|
|                                    | 1                     | 2       | 3                    | 1                     | 2                    | 3                     |
| Intercept                          | 1.468**               | 1.265** | .715**               | 2.917**               | 2.783**              | 1.873**               |
| Servant Leadership                 | .641**                | .250**  | .188*                | .364**                | .036 <sup>n.s.</sup> | -.076 <sup>n.s.</sup> |
| Transformational Leadership        |                       | .430**  | .217*                |                       | .361**               | .034 <sup>n.s.</sup>  |
| <i>Service-oriented leadership</i> |                       |         |                      |                       |                      |                       |
| Social employee-orientation        |                       |         | .106*                |                       |                      | .020 <sup>n.s.</sup>  |
| Service-oriented empowerment       |                       |         | .085*                |                       |                      | .235**                |
| Functional employee-orientation    |                       |         | .049 <sup>n.s.</sup> |                       |                      | -.001 <sup>n.s.</sup> |
| Service Role Modelling             |                       |         | .023 <sup>n.s.</sup> |                       |                      | .214**                |
| Service-oriented motivation        |                       |         | .135**               |                       |                      | .210**                |
| Corrected-R <sup>2</sup>           | .409                  | .441    | .473                 | .131                  | .152                 | .293                  |
| Δ Corrected-R <sup>2</sup>         |                       | .032    | .032                 |                       | .021                 | .141                  |
| Note: *p < .05 **p < .01           |                       |         |                      |                       |                      |                       |

Table 3-6: Results of stepwise hierarchical regression

### 3.6 General Discussion

In this paper, service-oriented leadership was comprehensively described and a measurement scale was established. Starting with an extensive literature review, a scale development process was then conducted comprising of one qualitative and two quantitative, empirical studies. As a result a 20-item measurement scale was developed and validated, unveiling that service-oriented leadership demonstrates a valid and reliable second-order construct that manifests in five behavioral dimensions (highlighted below). By means of these behavioral dimensions, service-oriented leadership aims to engage, enable and energize employees to perform a service-oriented behavior towards customers. In order to **engage** employees, leaders act as *service role models* making additional effort to satisfy employees and customers and demonstrate their full commitment to service orientation. Additionally, leaders emphasize the continuous improvement of service quality and animate employees to address customers' needs, by means of *service-oriented motivation*. Further, leaders **enable** employees to

act autonomously within a predetermined scope of action through *service-oriented empowerment* and provide *functional employee-orientation*, through coaching and feedback, in order to support employees to continuously enhance their service performance. Lastly, leaders **energize** employees by demonstrating *social employee-orientation*. They display a caring and social behavior towards the employees, are friendly and ambitious to establish a positive working atmosphere and a good relationship with their employees. Thus, the five behavioral dimensions of service-oriented leadership fulfill the concept of the “Three Es” of leadership (engage, enable, energize) (Gostick/Elton 2012).

Moreover, this research proved the robustness of the measurement scale over different types of services and leadership situations. It was shown that situational characteristics of different types of services as well as the relationship between the leader and the employee are affecting the relationship between the service-oriented leadership construct and its manifestation. However, all relationships remained significantly positive across different types of services and leadership situations.

Additionally, this paper contributes insights into the relevance of the service-oriented leadership construct in the service context, influencing both employee and customer satisfaction. Thus, as both variables represent key indicators of an organization’s financial success (Hogreve et al. 2017), service-oriented leadership may contribute to organization’s long-term viability.

Lastly, when comparing service-oriented leadership to servant and transformational leadership, it was unveiled that all three forms of leadership are highly correlated and discriminant validity among the constructs was not confirmed. Further, the results demonstrated that service-oriented leadership provides additional explanation on both employee and customer satisfaction over and beyond that explained by transformational and servant leadership. Predominantly leaders’ service-oriented motivation and their service-oriented empowerment

represent behavioral dimensions that are not captured by servant or transformational leadership.

Concluding, in the course of this research, service-oriented leadership was conceptualized and operationalized. Furthermore, the relevance of the construct was shown and it was illustrated that the service-oriented leadership's focus on service employees and their service-oriented behavior towards customers differentiates the construct from other forms of leadership.

### **3.6.1 Managerial Implications**

The results of this study provide comprehensive information about service-oriented leadership and the five specific behavioral characteristics performed by leaders that engage, enable and energize employees to perform a service-oriented behavior towards customers. To assess these five behavioral characteristics, a measurement scale for service-oriented leadership was proposed, enabling organizations to assess the potential of leader candidates or evaluate and develop the behavior of current leaders.

First, it is recommended to make use of the identified five behavioral characteristics when examining the qualifications of leader candidates. Besides demonstrating excellent service-oriented behavior towards customers (i.e. service role modelling), potential leader candidates should, at least to some degree, behave respectfully and caring towards colleagues, i.e. social employee-orientation. Further, a preferred candidate offers guidance to and supports his colleagues, i.e. functional employee-orientation, at the very least when asked for it. Last but not least, the candidate himself should be continuously motivated to perform service of high quality, i.e. service-oriented motivation, as only those that are motivated themselves are able to motivate others. Service-oriented empowerment, however, is difficult to assess before the employee is promoted or the candidate is employed. Therefore, this behavior needs to be closely examined once the leader takes

up his position. Examining leader candidates' behavior previous to hiring new or promoting existing employees, may protect both the future leader and his future subordinates from frustration and dissatisfaction and is thus beneficial for the respective organization aiming to foster employees' service-oriented behavior towards customers.

Further, it is suggested to use the developed scale to monitor to what extent leaders in an organization exhibit social and functional employee-orientation, service-oriented empowerment and motivation, and act as service role models. If deficits in regards to one of the behavioral characteristics are identified, the respective behavior needs to be addressed. For example, leaders demonstrating minor functional employee-orientation, may be offered to receive support or additional training on how to provide constructive feedback. Yet, when low results on service-oriented empowerment are identified, the reasons causing this score should be investigated as besides the leaders willingness to hand over responsibility, there are a variety of environmental factors that affect leaders ability of empowering employees, e.g. organizational regulations. These need to be addressed in order to effectively strengthen the service-oriented empowerment score of the leader. Additionally, regular follow up measurements of the behavioral characteristics are then suggested, in order to track and ensure continuous progress of leaders' behavior.

### **3.6.2 Limitations and Further Research Agenda**

To assess service-oriented leadership from an employee's perspective, this research successfully developed and empirically tested a measurement scale of service-oriented leadership. However, even though the research was carefully conducted some limitations need to be addressed.

First, both employee and customer satisfaction were evaluated from an employee's perspective, the latter representing a self-reported and thus subjective variable. As a result, social desirability may have

caused employees to overestimate their performance and thus their assessment of customers' satisfaction (Liao/Chuang 2004; Yukl 2012). To overcome this limitation, it would be desirable, that future research obtains data from multiple direct sources, e.g. the employees and their respective customers.

Second, as service-oriented leadership fosters employees to perform a service-oriented behavior it seems advisable to further examine the effect on other relevant variables, such as employees' service performance, customer-focused organizational and citizenship behavior (Chuang/Liao 2010; Yukl 2012; Bowen/Schneider 2014). Additionally, it is suggested to include the service climate variable in future research models (Schneider et al. 2005) in order to assess its relevance when service-oriented leadership is present.

Thirdly, when examining the effect of service-oriented leadership on employee-related outcomes, it would be necessary to further include human resource practices (Nerdinger/Pundt 2018), such as payment, benefits and incentives (Hallowell/Schlesinger/Zornitsky 1996), into this research model. The relevance of each of these practices could then be determined and it can be assessed how these practices are optimally utilized or combined.

## References

- Anderson, J.C./Gerbing, D.W. (1988): Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach, in: *Psychological Bulletin*, Vol. 103, No. 3, pp. 411-423.
- Antonakis, J./House, R.J. (2014): Instrumental leadership: Measurement and extension of transformational – transactional leadership theory, in: *The Leadership Quarterly*, Vol. 25, No. 4, pp. 746-771.
- Avolio, B.J./Waldman, D.A./Yammarino, F.J. (1991): Leading in the 1990s: The four I' s of transformational leadership, in: *Journal of European Industrial Training*, Vol. 15, No. 4, pp. 9-16.
- Bagozzi, R.P./Phillips, L.W. (1982): Representing and testing organizational theories: A holistic construal, in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 27, No. 3, pp. 459-489.
- Bagozzi, R.P./Yi, Y. (1988): On the evaluation of structural equation models, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 16, No. 1, pp. 74-94.
- Bass, B.M. (1985): *Leadership and Performance beyond Expectation*, New York, NY.
- Bass, B.M. (1998): *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*, Mahwah, NJ.
- Benkenstein, M./Bruhn, M./Büttgen, M./Hipp, C./Matzner, M./Nerdinger, F.W. (2017): Topics for Service Management Research – A European Perspective, in: *Journal of Service Management Research*, Vol. 1, No. 1, pp. 4-21.
- Berry, L.L. (1995): *On great service: A framework for action*, New York, NY.
- Berry, L.L./Parasuraman, A. (1992): Service Marketing starts from within, in: *Marketing Management*, Vol. 1, No. 1, pp. 24-34.
- Bettencourt, L.A./Gwinner, K.P./Meuter, M.L. (2001): A Comparison of Attitude, Personality, and Knowledge Predictors of Service-Oriented Organizational Citizenship Behaviors, in: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No. 1, pp. 29-41.

- Bitner, M./Boo, B.H./Tetreault, M.S. (1990): The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents, in: *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 1, pp. 71-84.
- Borucki, C.C./Burke, M.J. (1999): An examination of service-related antecedents to retail store performance, in: *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 20, No. 6, pp. 943-962.
- Bowen, D.E./Lawler, E.E. (1992): Total quality-oriented human resources management, in: *Organizational Dynamics*, Vol. 20, No. 4, pp. 29-41.
- Bowen, D.E./Schneider, B. (1985): Boundary spanning role employees and the service encounter: Some guidelines for management and research, in: Czepiel, J.A./Solomon, M.R./Surprenant, C. (Eds.): *The service encounter*, Lexington, MA, pp. 127-147.
- Bowen, D.E./Schneider, B. (1988): Services marketing and management: implications for organizational behavior, in: *Research in Organizational Behavior*, Vol. 10, pp. 43-80.
- Bowen, D.E./Schneider, B. (2014): A Service Climate Synthesis and Future Research Agenda, in: *Journal of Service Research*, Vol. 17, No. 1, pp. 5-22.
- Brady, M.K./Cronin Jr., J.J. (2001): Customer orientation: Effects on customer service perceptions and outcome behaviors, in: *Journal of Service Research*, Vol. 3, No. 3, pp. 241-251.
- Burke, M.J./Borucki, C.C./Hurley, A.E. (1992): Reconceptualizing psychological climate in a retail service environment: A multiple-stakeholder perspective, in: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 77, No. 5, pp. 717-729.
- Chen, F.F. (2007): Sensitivity of goodness of fit indexes to lack of measurement invariance, in: *Structural Equation Modeling*, Vol. 14, No. 3, pp. 464-504.
- Chen, Z./Zhu, J./Zhou, M. (2015): How Does a Servant Leader Fuel the Service Fire? A Multilevel Model of Servant Leadership, Individual Self Identity, Group Competition Climate, and Customer Service Performance, in: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 100, No. 2, pp. 1-11.

- Cheung, G.W./Rensvold, R.B. (2002): Evaluating goodness-of-fit indexes for testing measurement invariance, in: *Structural Equation Modeling*, Vol. 9, No. 2, pp. 233-255.
- Chuang, C.-H./Liao, H. (2010): Strategic Human Resources Management in Service Context: Taking Care of Business by Taking Care of Employees and Customers, in: *Personnel Psychology*, Vol. 63, No. 1, pp. 153-196.
- Coenen, C. (2001): Serviceorientierung und Servicekompetenz von Kundenkontakt-Mitarbeitern, in: Bruhn, M./Stauss, B. (Hrsg.): *Jahrbuch Dienstleistungsmanagement 2001 – Interaktionen im Dienstleistungsbereich*, Wiesbaden, S. 341-374.
- De Jong, A./de Ruyter, K./Lemmink, J. (2004): Antecedents and consequences of the service climate in boundary-spanning self-managing service teams, in: *Journal of Marketing*, Vol. 68, No. 2, pp. 18-35.
- DeVellis, R.F. (2017): *Scale Development Theory and Applications*, 4th Edition, Chapel Hill, NC.
- Dienhart, J.R./Gregoire, M.B./Downey, R.G./Knight, P.K. (1992): Service orientation of restaurant employees, in: *International Journal Hospitality Management*, Vol. 11, No. 4, pp. 331-346.
- Dierdorff, E.C./Rubin, R.S./Morgeson, F.P. (2009): The milieu of managerial work: an integrative framework linking work context to role requirements, in: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 94, No. 4, pp. 972-988.
- Ehrhart, M.G. (2004): Leadership and Procedural Justice Climate as Antecedents of Unit-Level Organizational Citizenship Behavior, in: *Personnel Psychology*, Vol. 57, No. 1, pp. 61-94.
- Farrell, A.M./Souchon, A.L./Durdin, G.R. (2003): The service leadership scale: A substantive validity test, *Proceedings of the Australia and New Zealand Marketing Academy Conference*, Adelaide, Australia.
- Fiedler, F.E. (1967): *A Theory of Leadership Effectiveness*, New York, NY.

- Fornell, C./Larcker, D.F. (1981): Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, No. 1, pp. 39-50.
- Frimpong, K./Wilson, A. (2012): Measuring Service Orientation of Service Delivery Employees, *Proceedings of the International Research Conference in Service Management*, La Londe les Maures, France.
- González, J.V./Garazo, T.G. (2006): Structural relationships between organizational service orientation, contact employee job satisfaction and citizenship behavior, in: *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 17, No.1, pp. 23-50.
- Gostick, A./Elton, C. (2012): *All In: How the Best Managers Create a Culture of Belief and Drive Big Results*, New York, NY.
- Graham, J.W. (1991): Servant-leadership in organizations: Inspirational and moral, in: *The Leadership Quarterly*, Vol. 2, No. 2, pp. 105-119.
- Greenleaf, R.K. (1970): *The servant as leader*, Newton Centre, MA.
- Greenleaf, R.K. (1977): *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*, New York, NY.
- Hackam, J.R./Oldham, G.R. (1975): Development of the Job Diagnostic Survey, in: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 60, No. 2, pp. 159-170.
- Hallowell, R./Schlesinger, L.A./Zornitsky, J. (1996): Internal service quality, customer and job satisfaction: Linkages and implications for management, in: *People and Strategy*, Vol. 19, No. 2, pp. 20-31.
- Heskett, J.L./Jones, T.O./Loveman, G.W./Sasser Jr., W.E./Schlesinger, L.A. (1994): Putting the Service-Profit Chain to Work, in: *Harvard Business Review*, Vol. 72, No. 2, pp. 164-174.
- Hogan, J./Hogan, R./Busch, C.M. (1984): How to measure service orientation, in: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 69, No. 1, pp. 167-73.

- Hogreve, J./Iseke, A./Derfuss, K./Eller, T. (2017): The Service–Profit Chain: A Meta-Analytic Test of a Comprehensive Theoretical Framework, in: *Journal of Marketing*, Vol. 81, No. 3, pp. 41-61.
- Homburg, C./Stock, R.M. (2005): Exploring the Conditions Under Which Salesperson Work Satisfaction Can Lead to Customer Satisfaction, in: *Psychology & Marketing*, Vol. 22, No. 5, pp. 393-420.
- Homburg, C./Hoyer, W.D./Fassnacht, M. (2002): Service orientation of a Retailer's Business Strategy: Dimensions, Antecedents and Performance Outcomes, in: *Journal of Marketing*, Vol. 66, No. 4, pp. 86-101.
- Hong, Y./Liao, H./Hu, J./Jiang, K. (2013): Missing Link in the Service Profit Chain: A Meta-Analytic Review of the Antecedents, Consequences, and Moderators of Service Climate, in: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 98, No. 2, pp. 237-267.
- Horwitz, F.M./Neville, M.A. (1996): Organization design for service excellence: A review of the literature, in: *Human Resource Management (1986-1998)*, Vol. 35, No. 4, pp. 471-492.
- Jarvis, C.B./MacKenzie, S.B./Podsakoff, P.M. (2003): A critical review of construct indicators and measurement model misspecification in marketing and consumer research, in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 30, No. 2, pp. 199-218.
- Jiang, K./Chuang, C.H./Chiao, Y.C. (2015): Developing collective customer knowledge and service climate: The interaction between service-oriented high-performance work systems and service leadership, in: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 100, No. 4, pp. 1089-1107.
- Johns, G. (2006): The essential impact of context on organizational behavior, in: *Academy of Management Review*, Vol. 31, No. 2, pp. 386-408.
- Johnson, J.W. (1996): Linking employee perceptions of service climate to customer satisfaction, in: *Personnel Psychology*, Vol. 49, No. 4, pp. 831-851.

- Jun, M./Cai, S./Shin, H. (2006): TQM practice in maquiladora: Antecedents of employee satisfaction and loyalty, in: *Journal of Operations Management*, Vol. 24, No. 6, pp. 791-812.
- Kaiser, H.F. (1960): The application of electronic computers to factor analysis, in: *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 20, No. 1, pp.141-151.
- Keillor, B.D./Parker, R.S./Pettijohn, C.E. (1999): Salesforce Performance Satisfaction and Aspects of Relational Selling: Implications for Sales Managers, in: *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 7, No. 1, pp. 101-115.
- Kindström, D. (2010): Towards a service-based business model – Key aspects for future competitive advantage, in: *European Management Journal*, Vol. 28, No. 6, pp. 479-490.
- Larivière, B./Bowen, D./Andreassen, T.W./Kunz, W./Sirianni, N.J./Voss, C./Wunderlich, N.V./de Keyser, A. (2017): “Service Encounter 2.0”: An investigation into the roles of technology, employees and customers, in: *Journal of Business Research*, Vol. 79, pp. 238-246.
- Liao, H./Chuang, A. (2004): A multilevel investigation of factors influencing employee service performance and customer outcomes, in: *The Academy of Management Journal*, Vol. 47, No. 1, pp. 41-58.
- Liao, H./Chuang, A. (2007): Transforming service employees and climate: a multilevel, multisource examination of transformational leadership in building long-term service relationships, in: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, No. 4, pp. 1006-1019.
- Liden, R.C./Wayne, S.J./Liao, C./Meuser, J.D. (2014): Servant Leadership and Serving Culture: Influence of individual and unit performance, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 57, No. 5, pp. 1434-1452.
- Liden, R.C./Wayne, S.J./Zhao, H./Henderson, D. (2008): Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment, in: *The Leadership Quarterly*, Vol. 19, No. 2, pp. 161-177.

- Lytle, R.S./Hom, P.W./Mokwa, M.P. (1998): SERV\*OR: A Managerial Measure of Organizational Service-Orientation, in: *Journal of Retailing*, Vol. 74, No. 4, pp. 455-489.
- MacCallum, R.C./Browne, M.W./Cai, L. (2006): Testing differences between nested covariance structure models: Power analysis and null hypotheses, in: *Psychological Methods*, Vol. 11, No. 1, pp. 19-35.
- MacKenzie, S.B./Podsakoff, P.M./Podsakoff, N.P. (2011): Construct measurement and validation procedures in MIS and behavioral research: Integrating new and existing techniques, in: *MIS Quarterly*, Vol. 35, No. 2, pp. 293-334.
- MacKenzie, S.B./Podsakoff, P.M./Rich, G.A. (2001): Transformational and transactional leadership and salesperson performance, in: *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 29, No. 2, pp. 115-134.
- Marinova, D./de Ruyter, K./Huang, M.H./Meuter, M.L./Challagalla, G. (2017): Getting smart: Learning from technology-empowered frontline interactions, in: *Journal of Service Research*, Vol. 20, No. 1, pp. 29-42.
- Nerdinger, F.W./Pundt, A. (2018): Leadership of Service Employees- A Narrative Review, in: *Journal of Service Management Research*, Vol. 2, No. 1, pp. 3-15.
- Nunnally, J.C. (1978): *Psychometric Theory*, 2nd Edition, New York, NY.
- Ong, A.D./van Dulmen, M.H.M. (2007): *Oxford Handbook of Methods in Positive Psychology*, New York, NY.
- Ostrom, A.L./Parasuraman, A./Bowen, D.E./Patricio, L./Voss, C.A. (2015): Service research priorities in a rapidly changing context, in: *Journal of Service Research*, Vol. 18, No. 2, pp. 127-159.
- Özaralli, N. (2003): Effects of transformational leadership on empowerment and team effectiveness, in: *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 24, No. 6, pp. 335-344.
- Parasuraman, A./Zeithaml, V.A./Berry, L.L. (1988): SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumers perceptions of service quality, in: *Journal of Retailing*, Vol. 64, No. 1, pp. 12-40.

- Pearse, N.J. (2017): Service of followers as a leadership competency: a social exchange perspective, in: *Journal of Management Development*, Vol. 36, No. 3, pp. 361-375.
- Popli, S./Rizvi, I.A. (2015): Exploring the relationship between service orientation, employee engagement and perceived leadership style: a study of managers in the private service sector organizations in India, in: *Journal of Services Marketing*, Vol. 29, No. 1, pp. 59-70.
- Popli, S./Rizvi, I.A. (2017): Leadership style and service orientation: the catalytic role of employee engagement, in: *Journal of Service Theory and Practice*, Vol. 27, No.1, pp. 292-310.
- Rafferty, A.E./Griffin, M.A. (2004): Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions, in: *The Leadership Quarterly*, Vol. 15, No. 3, pp. 329-354.
- Rizvi, I.A. (2000): Management styles and financial performance of organizations, in: *Management & Change*, Vol. 14, No. 1, pp. 165-181.
- Salvaggio, A.N./Schneider, B./Nishii, L.H./Mayer, D.M./Ramesh, A./Lyon, J.S. (2007): Manager Personality, manager service quality orientation, and service climate: test of a model, in: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, No. 6, pp. 1741-1750.
- Saxe, R./Weitz, B.A. (1982): The SOCO scale: A measure of the customer orientation of salespeople, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 19, No. 3, pp. 343-351.
- Schneider, B. (2004): Research Edge: Welcome to the World of Services Management, in: *The Academy of Management Executive*, Vol. 18, No. 2, pp. 144-150.
- Schneider, B./Bowen, D.E. (1985): Employee and Customer Perceptions of Service in Banks: Replication and Extension, in: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 70, No. 3, pp. 423-433.
- Schneider, B./Bowen, D.E. (1993): The Service Organization: Human Resources Management Is Crucial, in: *Organizational Dynamics*, Vol. 21, No. 4, pp. 39-52.

- Schneider, B./Salvaggio, A.N./Subirats, M. (2002): Climate Strength: A New Direction for Climate Research, in: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No. 2, pp. 220-229.
- Schneider, B./Wheeler, J.K./Cox, J.F. (1992): A passion for service: Using content analysis to explicate service climate themes, in: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 77, No. 5, pp. 705-716.
- Schneider, B./White, S.S./Paul, M.C. (1998): Linking service climate and customer perceptions of service quality: Tests of a causal model, in: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 83, No. 2, pp. 150-163.
- Schneider, B./González-Romá, V./Ostroff, C./West, M.A. (2017): Organizational climate and culture: Reflections on the history of the constructs in the *Journal of Applied Psychology*, in: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 102, No. 3, pp. 468-482.
- Schneider, B./Macey, W.H./Barbera, K.M./Martin, N. (2009): Driving Customer Satisfaction and Financial Success Through Employee Engagement, in: *People and Strategy*, Vol. 32, No. 2, pp. 22-27.
- Schneider, B./Ehrhart, M.G./Mayer, D.M./Saltz, J.L./Niles-Jolly, K. (2005): Understanding organization-customer links in service settings, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 48, No. 6, pp. 1017-1032.
- Shimp, T.A./Sharma, S. (1987): Consumer ethnocentrism: Construction and validation of the CETSCALE, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 24, No. 3, pp. 280-289.
- Steenkamp, J.B.E./Baumgartner, H. (1998): Assessing measurement invariance in cross-national consumer research, in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 25, No. 1, pp. 78-90.
- Stone, A.G./Russel, R.F./Patterson, K. (2004): Transformational versus servant leadership: a difference in leader focus, in: *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 25, No. 4, pp. 349-361.

- Susskind, A.M./Kacmar, K.M./Borchgrevink, C.P. (2003): Customer service providers' attitudes relating to customer service and customer satisfaction in the customer-server exchange, in: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No. 1, pp. 197-187.
- Towers Watson (2012): *Global Workforce Study*, Frankfurt.
- Van Dierendonck, D./Nujiten, I. (2011): The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure, in: *Journal of Business Psychology*, Vol. 26, No. 2, pp. 249-267.
- Wieseke, J./Kraus, F./Alavi, S.H./Kessler-Thönes, T. (2011): How Leaders' Motivation Transfers to Customer Service Representatives, in: *Journal of Service Research*, Vol. 14, No. 2, pp. 214-233.
- Wright, N.D./Pearce, J.W./Busbin, J.W. (1997): Linking customer service orientation to competitive performance: does the marketing concept really work?, in: *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 5, No. 4, pp. 23-34.
- Yukl, G. (1989): Managerial Leadership: A Review of Theory and Research, in: *Journal of Management*, Vol. 15, No. 2, pp. 251-189.
- Yukl, G. (1999): An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories, in: *The Leadership Quarterly*, Vol. 10, No. 2, pp. 285-305.
- Yukl, G. (2012): Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention, in: *The Academy of Management Perspectives*, Vol. 26, No. 4, pp. 66-85.
- Zaccaro, S.J./Green, J.P./Dubrow, S./Kolze, M.J. (2018): Leader individual differences, situational parameters, and leadership outcomes: A comprehensive review and integration, in: *The Leadership Quarterly*, Vol. 29, No. 1, pp. 2-43.

## 4. Examining the Effects of Employees' Behaviour by Transferring a Leadership Contingency Theory to the Service Context<sup>8</sup>

### Abstract

Various studies examined the effects of employee behaviour in specific service contexts. However, research fails to provide comprehensive results in different types of service situations, which is addressed in this research. Assuming that employees represent leaders guiding customers through a service situation, this research supposes that the results of Fiedler's leadership contingency theory, stating that a leader's success depends on leadership style and leadership situation, also apply to a service context. Analogous to Fiedler, the effectiveness of employees task- and relationship-oriented behaviour in different types of service situations is tested (n = 315). Situations varied between their employee-customer relationship, the interaction's inherent performance structure and the employee's personal power. Results confirm that the advantageousness of employee behaviour for employee's overall success depends on the type of situation. However, contrary to Fiedler, irrespective of the type of service situation, relationship-oriented behaviour is more effective for employee's overall success than task-oriented behaviour.

---

<sup>8</sup> Dieser Beitrag wurde in Koautorenschaft mit Herrn Prof. Dr. Karsten Hadwich verfasst und im Journal of Service Research Management SMR veröffentlicht: Popp, M./Hadwich, K. (2018): Examining the Effects of Employees' Behaviour by Transferring a Leadership Contingency Theory to the Service Context, in: Journal of Service Research Management SMR, Vol. 2, No. 3, pp. 44-59.

**Keywords**

Employee behaviour, Service Situation, Contingency theory, Situational influences, Customer loyalty

## 4.1 Introduction

Due to a worldwide rapid growth in service offerings, customers' service expectations are raising (Rafaeli et al. 2017). Thus, more than ever, service organizations need to improve their level of service quality to attract new customers and maintain their customer base (Farrell/Souchon/Durden 2001). For this purpose, not only the result of a service has to be of high quality, but also the experience a customer has during the interaction with the service provider (Parasuraman/Zeithaml/Berry 1985; Bitner 1990). Even though many of these service situations are nowadays performed via electronic support, e.g. online-chats, customers sometimes still prefer a direct face-to-face interaction, e.g. when a service failure occurred (Rafaeli et al. 2017) or prior to purchasing services online (Scarpi/Riley/Manaresi 2007). During these service situations, front-line employees' behaviour plays a central role (Bitner 1990; Teng/Barrows 2009; Lai/Lui/Hon 2014), influencing customers' service experience (Solomon et al. 1985; Bitner/Wang 2014) and hence customers' perceived service quality (Zeithaml/Berry/Parasuraman 1996; Hennig-Thurau/Langer/Hansen 2001; Teng/Barrows 2009). Furthermore, appropriate employee behaviour increases both customer satisfaction with the service and their level of loyalty (Bitner 1990; Bitner et al. 1990; Bitner and Wang 2014), which ultimately contributes to a firm's success and profitability (Bowen/Chen 2001).

For that reason, employee behaviour in service situations (referred to in this paper as "interaction behaviour") constitutes a relevant topic in service research (Benkenstein et al. 2017). Like most empirical studies in service research, those studies investigating the influence of employee interaction behaviour examined the effect in a single or a few selected service contexts (Cunningham et al. 2004), such as in banks (e.g. Kelley/Hoffmann 1997) or hotels (e.g. Lemmink/Mattsson 2002), providing specific results on the effect of employee interaction behaviour in these service contexts. A further research stream specifically studied the effectiveness of salespeople's interaction behaviour at

manufacturing organizations, which also represents employees interacting directly with customers (e.g. Miles/Arnold/Nash 1990). Nevertheless, as service situations differ with regard to various situational factors (Bitner 1990; Bowen 1990) and are not necessarily alike, the identified effects are rather specific to certain types of service situations. Hence, there is a lack of research providing comprehensive results on the effect of employee interaction behaviour in different types of service situations (Evans et al. 2012), which is addressed in this research. Thereby, the present study assumes that in a service situation, a front-line employee may be considered as a leader guiding a customer in achieving his or her objective. Based on this assumption, this research follows the findings of Fiedler's leadership contingency theory (1967), which states that a leader's success depends on the leadership style and the leadership situation. In the course of this research it is identified what kind of employee interaction behaviour is advantageous in which types of service situations and examined whether the results of Fiedler's theory also apply to a service context.

This paper starts by describing Fiedler's leadership contingency theory. Afterwards, all components of the theory are transferred to the service context, developing the theoretical framework of this paper. Based on this framework, hypotheses on the effects of employee interaction behaviour in different types of service situations are developed, prior to an empirical analysis that tests the proposed hypotheses. Finally, the paper closes with a discussion, managerial implications and suggestions for further research.

## **4.2 Theoretical Background**

In questioning the idea of a single best way to manage an organization, researchers in the context of organizational behaviour started to take situational characteristics into consideration. The underlying assumption of this so-called contingency approach is that the ideal way of managing an organization depends on situational characteristics

(Zeithaml/Varadarajan/Zeithaml 1988). The application of this approach to a human relations perspective led to one area of research that focuses on the leadership context.

One of the earliest leadership theories following this approach is Fiedler's contingency theory (1964; 1967; 1971), investigating the effect of two leadership styles in different leadership situations (Figure 4-1). First, Fiedler (1967) determines different leadership situations by means of three dichotomous situational factors. These are the type of relationship between leader and employee (good/poor), the degree of structure of the employee's task (high/low) and the position power of the leader (strong/weak). As a result, eight different leadership situations emerged, each demonstrating a unique mix of the above mentioned factors. These include situations in which all three of the mentioned characteristics are strong (Situation No. 1) to situations in which all characteristics are low or weak (Situation No. 8). Fiedler then ranks the favourableness of the situations, which is linked to the degree of influence a leader exerts. Thereby, the situational factors have been implicitly weighted. As the leader-employee relations is considered to have the strongest influence on determining the favourableness of a situation it is weighted fourfold, followed by the structure of the employee's task (weighted twofold) and the position power of the leader, which is considered the weakest determinant of situational favourableness (weighted one fold) (Nebeker 1975). As a result, the favourableness of a situation is computed by the sum of the combination of weighted situational characteristics. Situations in which the factors are predominantly strongly pronounced are declared as favourable. By contrast, in unfavourable situations, the factors are predominantly low or weak, so that the influence of a leader is reduced. Further, to investigate which leadership style is most successful in ensuring a high performance of the employees, Fiedler differentiated between a task- and a relationship-oriented leadership style. Along a continuum, a leader's behaviour may either focus strongly on executing and completing the task that needs to be performed, or concentrate on good interpersonal relations with subordinates in order to accomplish the task. Fiedler

identified that the success of a leader, as measured by the work performance of his or her subordinates, depends on both the leadership style and the favourableness of the leadership situation. Even though the theory was originally frequently criticized, further empirical studies tend to support its findings (e.g. Strube/Garcia 1981; Peters/Hartke/Pohlmann 1985). Ultimately, Fiedler's theory proved to be a valid and reliable instrument for measuring a leader's effectiveness, and is to this day used to analyse organizational leadership (Waters 2013).

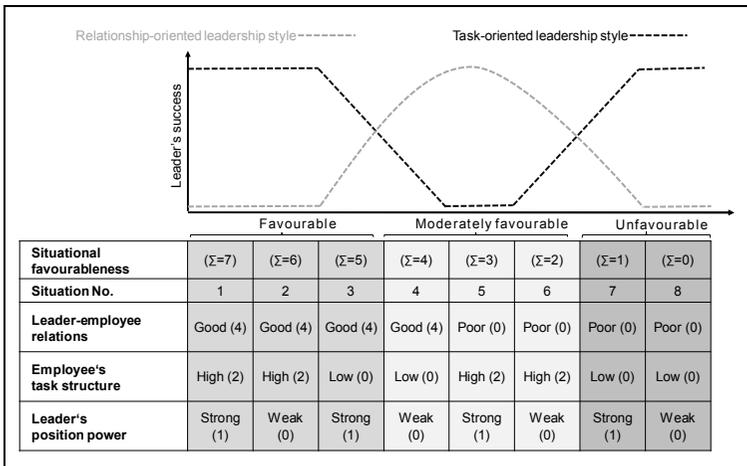


Figure 4-1: Fiedler's contingency theory (adapted from Fiedler 1967)

### 4.3 Theoretical Framework

Fiedler's contingency theory applies specifically to a leadership position and the relationship between a leader and his or her employees or subordinates. However, leadership generally describes an influence on others and an instrument for the achievement of a common goal (Bass and Stogdill 1990). Thus, leadership situations may be found in various contexts, in which two or more people come together and interact

with each other, whereby one person guides or steers the other person(s) in order to accomplish a specific objective. Concluding, front-line employees providing service to customers may also be considered as “leaders” or “guides” who – through their movement, behaviour and communication – offer directions to the customers and guide them through the activities and processes of a service situation in order to collectively achieve a specific result (Price/Arnould/Tierney 1995; Bitner et al. 1997; Tsauro/Chang/Wu 2004), e.g. a nurse leading a patient through a cancer treatment (Lotzkar/Bottorff 2001). Hence, employees may be understood as leaders guiding customers through an interaction. Similar to different leadership styles, different types of employee behaviour can be distinguished (Tsauro/Chang/Wu 2004). Further, as the type of interaction between employees and customers changes with regard to various situational factors (Bitner 1990; Bowen 1990), different types of leadership situations (i.e. service situations) can be distinguished. In order to test if Fiedler's results apply to the interaction between employees and customers, all three components of the contingency theory of Fiedler (situational factors, leadership styles and performance measure) are transferred to the service context. Consequently, a theoretical framework that forms the basis for examining the effect of employee interaction behaviour in different service situations is developed.

To begin with, the *three situational factors* defined by Fiedler are transferred and used to distinguish different types of service situations. Equal to leadership situations, service situations differ with regard to the relationship between employee and customer. This relationship is thereby determined through the frequency of interaction and the depth of the relational bond between employee and customer (Wang/Groth 2014). Through regular interactions with for example doctors or accountants (Patterson/Smith 2003), it is possible to get familiar with one another (Patterson/Mattila 2008) and develop personal positive relationships characterized by trust and emotional attachment (Gremier/Gwinner/Brown 2001; Coulter/Ligas 2004). In contrast, first-time service situations are predominantly characterized by an absence of a relational bond and are therefore rather unfamiliar (Patterson/Mattila

2008). Thus, the relationship is perceived as formal and instrumental in nature, representing a professional relationship (Coulter/Ligas 2000; Gremler/Gwinner/Brown 2001). Apart from that, service situations differ in the performance structure inherent to the interaction, which represents the employee's task structure in Fiedler's contingency theory. This structure describes the procedures of employee activities during the interaction with the customer. Some services such as fast food, public transportation or movie theatres are classified as being standardized (Bowen 1990; Cunningham et al. 2004; Wang/Groth 2014), following a routine procedure with a clear performance structure and little room for adaptation (De Jong et al. 2004). Other services, however, such as interior decorating or legal counselling are perceived as personalized services (Bowen 1990; Cunningham et al. 2004), which are individually tailored and thus highly customized (Gwinner et al. 2005). These interactions involve non-routine procedures and are characterized by flexible and unstructured performance in order to respond to the needs of an individual client (Bitner/Booms/Tetreault 1990; De Jong/de Ruyter/Lemmink 2004). Lastly, service situations vary according to the employee providing the service and his or her inherent personal power compared to a customer (Ashforth/Kulik/Tomiuk 2008), in Fiedler's theory referred to as the position power of the leader. In a service situation, an employee's personal power derives from various sources such as the employee's expertise, including his or her special skills, knowledge, experience and competency (Dellande/Gilly/Graham 2004; Palmatier et al. 2006), the information an employee holds and his or her personal as well as social authority (Forrester 2000). Lawyers or teachers providing a service are therefore perceived as authority figures with a strong position power (Solomon et al. 1985), whereas employees providing more basic services may be perceived as inheriting a weaker personal power, which is equal to that of the customer. Accordingly, the three dichotomous factors used by Fiedler well reflect the diversity and heterogeneity of different types of service situations and, transferred to the service context, enable to distinguish different types of service situations.

Combining the three dichotomous situational factors, eight types of service situations emerge, reproducing classical leadership situations. Following Fiedler's approach to determine the favourability of the situations, three groups of service situations are defined: favourable (Situations 1-3), moderately favourable (Situations 4-6) and unfavourable (Situations 7-8). *Favourable situations* are characterized by a good relationship between employee and customer, combined with a standardized performance structure and a strong (Situation No. 1) or weak (Situation No. 2) personal power of the employee, which may, for example, be found during regular check-up situations at a familiar dentist or car service station. The third type of favourable situation demonstrates situations with a good employee-customer relationship and a customized performance structure, in which the employee has strong personal power (Situation No. 3), for example when having regular appointments at a psychologist. *Moderately favourable situations* are characterized by a good employee-customer relationship, in combination with a customized performance structure and weak personal power of the employee (Situation No. 4). Further, moderately favourable situations include service situations with a poor relationship between employee and customer, in combination with standardized performance structures and strong (Situation No. 5) and weak (Situation No. 6) personal power of the employee. Research with regard to service situations characterized by situational factors of moderately favourable situations have primarily been undertaken in the context of classical situations at banks, hotels and restaurants (e.g. Lemmink and Mattsson 2002). Finally, *unfavourable situations* occur when poor employee-customer relations and customized performance structures are combined with either strong (Situation No. 7) or weak (Situation No. 8) personal power of the employee. This may be the case in service recovery actions, in which an individualized performance structure is required, or in situations in which a customer specifically demands a customized service, for example, when taking an individualized massage for the first time (Figure 4-2).

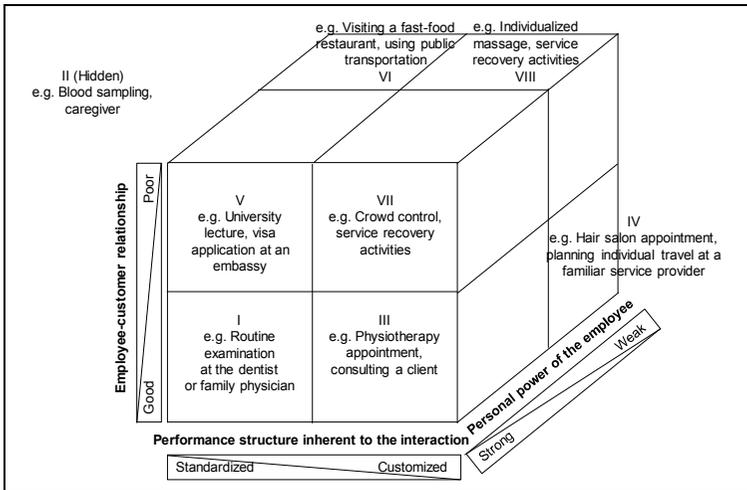


Figure 4-2: Sample Situations

Following Fiedler's theory, which investigates the effectiveness of both task- and relationship-oriented leadership styles, this research uses the same two categories of task- and relationship-oriented behaviour to distinguish between two types of employee interaction behaviours. *Task-oriented interaction behaviour* in service situations is described as an effective performance of activities necessary to accomplish the specific goal or outcome of the service situation (Williams/Spiro 1985; Barrick/Stewart/Piotrowski 2002; McFarland/Chalagalla/Shervani 2006; Keeling/McGoldrick/Beatty 2010). Employees practice a formal and relatively inattentive communication style towards customers and concentrate more on the fulfilment of their required tasks (Sparks/Bradley/Callan 199). Hence, they place less emphasis on building a relationship with the customer (Miles/Arnold/Nash 1990). Thus, for employees demonstrating task-oriented interaction behaviour, showing interest in discovering the personal needs, emotions and feelings of customers does not have priority (Goat/Jaramillo 2014). In conclusion, employees' behaviour including their communication style throughout the situation is purposeful,

goal-oriented and focuses primarily on an efficient performance of activities required to successfully complete the designated tasks of the service situation (Williams/Spiro 1985; Boles et al. 2001). In contrast, *relationship-oriented interaction behaviour* is defined as performing a task by socializing and establishing strong personal relationships, sometimes even friendships with the customer (Williams/Spiro 1985; Crosby/Evans/Cowles 1990; Gronroos 1990). This comprises behaviour that pays special attention to and attempts to help customers satisfy their personal needs by making the right purchase decision and meeting their individual goals (Saxe/Weitz 1982; Thomas/Soutar/Ryan 2001). This behaviour is associated with an accommodative or interaction-oriented communication style. Employees who display relationship-oriented interaction behaviour place special emphasis on sympathy and empathy with the customer, being attentive, helpful and friendly, and aiming to build a close relationship (Sparks/Bradley/Callan 1997; Webster/Sundaram 2009; Wang/Luo/Tai 2017). They show concern for their customer's interest (Hennig-Thurau/Thurau 2003) and are able to put themselves in their customers' position, trying to understand their thoughts and feelings (Kim 2009). Thus, not the service interaction itself is at the centre of the relationship-oriented interaction behaviour, but the personal aspects have priority.

Lastly, Fiedler assessed the success of the leader through the work performance of a group of employees led by a particular leader. In a service context, an employee's success is determined through customers' evaluation of the service situation in terms of customers' service quality perception (Parasuraman/Zeithaml/Berry 1985), their satisfaction with the service situation (Crosby/Stephens 1987; Bitner 1990) and their loyalty (Bitner 1990). Thereby, as demonstrated in the Service-Profit Chain (Heskett et al. 1994) and further proven by various researchers, both service quality and customer satisfaction mediate the effect of employee behaviour on customer loyalty (e.g. Kim 2011; Ladeira et al. 2016), which demonstrates the main objective of a service organization (Javalgi/Moberg 1997). Incorporating all three variables, this research relates to the total effect on customer loyalty in

order to measure an employee's overall success of the service situation.

In summary, all three components of the leadership contingency theory are able to be transferred to the service context to distinguish different types of service situations, describe different employee interaction behaviour and evaluate employee's success of the service situation. The theoretical framework of this paper thus represents an adaptation of Fiedler's leadership contingency theory to the interaction between an employee and his or her customer and hence to the leadership in service situations.

#### **4.4 Hypotheses Development**

Analogous to the results of Fiedler's leadership contingency theory, hypotheses concerning the effect of employees' interaction behaviour in different service situations are developed. Thereby it is assumed that the effects of the two interaction behaviours differ between favourable/unfavourable and moderately favourable service situations.

The first hypotheses address the effect of the two interaction behaviours on customers' perceived service quality assessment, their satisfaction and loyalty in favourable/unfavourable and moderately favourable situations (Parasuraman/Zeithaml/Berry 1985; Bitner 1990; Bitner/Wang 2014). Based on Fiedler's findings and supported by the results and comparison of previous studies that investigated employee behaviour in specific service contexts, which demonstrate the characteristics of either favourable/unfavourable or moderately favourable service situations, hypotheses on the effect of employee behaviour in particular service situations are derived.

| Descriptions of employee action interpreted as task-oriented interaction behaviour   |   | Dependent Variable    | Research object  | Author (year)             |
|--|---|-----------------------|--|---------------------------|
| Performance orientation  | → | Service quality       | Individual service situations offered as a means of higher education | Vonn (2006)               |
| Accurate and effective information and communication provision   | → | Service quality       | Situations with consultancies, insurance and finance companies       | Samat/Ramayah/Saad (2006) |
| Task-oriented effort (e.g. by utilizing an under-accommodating communication style providing an internal explanation and making a value offer) | → | Service quality       | Service recovery situations  | Sparks/Callan (1997)      |
|  | → | Customer satisfaction |  |                           |
| Behaviour concentrating on getting it right the first time, focusing on core service quality   | → | Customer satisfaction | Dental appointment   | McDougall/Levesque (2000) |
| Action-based service recovery effort   | → | Customer satisfaction | Service recovery situations  | Webster/Sundaram (1998)   |
|  | → | Customer loyalty      |  |                           |

Table 4-1: Research findings task-oriented behaviour in favourable/unfavourable service situations

As demonstrated in Table 4-1, research conducted in *favourable and unfavourable situations* identified that performance-oriented effort, combined with an effective goal- and improvement-oriented communication and provision of information, has a positive influence on customers' evaluation of the service quality of the interaction (e.g. Vonn 2006). Hence, task-oriented interaction behaviour exerts an effect on customers' evaluation of the service quality in these situations. Additionally, research on favourable and unfavourable situations revealed that employees representing task-oriented interaction behaviour by demonstrating task-oriented effort and aiming at effectively delivering the necessary activities positively affect customer satisfaction with the service situation (e.g. Sparks/Callan 1997). Finally, a positive effect was identified in favourable and unfavourable service situations regarding the amount of effort an employee devotes to solving a problem, demonstrated by employee task-oriented interaction behaviour, and customer loyalty to the service provider (e.g. Webster/Sundaram 1998).

| Descriptions of employee action interpreted as relationship-oriented interaction behaviour  |   | Dependent Variable    | Research object                                   | Author (year)                      |
|---|---|-----------------------|---|------------------------------------|
| Service orientation   | → | Service quality       | Casual dining in restaurants                      | Kim (2011)                         |
| Customer orientation  | → | Service quality       | Medium hotel enterprise situations                | Trongpanich/Sukanthasirikul (2014) |
| Extra-role behaviour  | → | Service quality       | Tourist hotels situations                         | Tsaur/Lin (2004)                   |
| Customer-directed prosocial behaviour, acting in the customers best interest  | → | Service quality       | Bank situations                                   | Kelley/Hoffmann (1997)             |
| Integrity demonstrated by the honesty, justice, fairness and trust with which customers are treated   | → | Customer satisfaction | Retail bank situations                            | Johnston (1995)                    |
| Unprompted and /or unsolicited employee actions as well as fulfilling customers request   | → | Customer satisfaction | Airline, hotel, and restaurant situations         | Bitner/Booms/Tetreault (1990)      |
| Customer orientation  | → | Customer satisfaction | Car purchase                                      | Goff et al. (1997)                 |
| Customer orientation  | → | Customer satisfaction | Service situations with a mobile service provider | Farooghi/Waseem/Qasim(2016)        |
| Behaviour that establishes a feeling of warmth for the customer   | → | Customer loyalty      | Hotel situations                                  | Lemmink/Mattsson (2002)            |
| Attentive, friendly and open communication style demonstrated by sharing emotions and being interested in developing a friendly and warm atmosphere | → | Customer loyalty      | Luxury restaurant situations                      | Kang/Hyun (2012)                   |

Table 4-2: Research findings relationship-oriented behaviour in moderately favourable service situations

Research examining *moderately favourable situations* yielded deviant results (Table 4-2), namely a positive effect on customer service quality evaluation, once employees demonstrate helpful and thoughtful prosocial behaviour, whereby the employee desires to understand and fulfil customer needs by performing extra-role behaviour (e.g. Kim 2011). Similarly, helpful, friendly and honest employee behaviour which strives to fulfil a customer's personal specific request was also identified as being beneficial to foster customer satisfaction (e.g. Johnston 1995) in moderately favourable situations. Thus, in moderately favourable service situations, a relationship-oriented employee interaction behaviour positively effects both customers' evaluation of the service quality and their satisfaction. Furthermore, studies reveal that behaviour which establishes a feeling of warmth, as well as an atten-

tive, friendly and open communication style, as exhibited through relationship-oriented interaction behaviour, positively influences customer loyalty towards the service provider in moderately favourable service situations (e.g. Kang/Hyun 2012).

Concluding, prior research found positive effects of task- or respectively relationship-oriented behaviour in favourable/unfavourable or respectively in moderately favourable situations. Comparing the findings of favourable/unfavourable with the findings of moderately favourable service situations and vice versa, the following hypotheses are developed:

- H1:** *In favourable/unfavourable service situations, task-oriented employee interaction behaviour positively affects customers' perceived service quality significantly stronger than in moderately favourable service situations.*
- H2:** *In moderately favourable service situations, relationship-oriented employee interaction behaviour positively affects customers' perceived service quality significantly stronger than in favourable/unfavourable service situations.*
- H3:** *In favourable/unfavourable service situations, task-oriented employee interaction behaviour positively affects customer satisfaction with the service significantly stronger than in moderately favourable service situations.*
- H4:** *In moderately favourable service situations, relationship-oriented employee interaction behaviour positively affects customer satisfaction with the service significantly stronger than in favourable/unfavourable service situations.*
- H5:** *In favourable/unfavourable service situations, task-oriented employee interaction behaviour positively affects customer loyalty significantly stronger than in moderately favourable service situations.*

**H6:** *In moderately favourable service situations, relationship-oriented employee interaction behaviour positively affects customer loyalty significantly stronger than in favourable/unfavourable service situations.*

Further, previous research in both favourable/unfavourable and moderately favourable service situations identified that customers' perceived service quality assessment significantly positively affects customers' satisfaction with the service (e.g. de Ruyter/Bloemer/Peeters 1997; Mosahab/Mahamad/Ramayah 2010; Kim 2011) and customer satisfaction in turn exerts a positive influence on customer loyalty (e.g. Cronin/Taylor 1992; McDougall/Levesque 2000; Chang/Chang 2010; Kim 2011; Faroghi/Waseem/Qasim 2016). Along with that, previous research further proved that customer satisfaction mediates the effect of service quality and customer loyalty (e.g. de Ruyter/Bloemer/Peeters 1997; Cronin/Brady/Hult 2000; Mosahab/Mahamad/Ramayah 2010; Kim 2011), leading to the development of the following hypotheses:

**H7:** *Customers' perceived service quality significantly positively affects customer satisfaction with the service in a) favourable/unfavourable and b) moderately favourable situations.*

**H8:** *Customer satisfaction with the service significantly positively affects customer loyalty in a) favourable/unfavourable and b) moderately favourable situations.*

**H9:** *Customer satisfaction mediates the effect of customers' perceived service quality on customer loyalty in a) favourable/unfavourable and b) moderately favourable situations.*

Lastly, the two overarching hypotheses address the effect of both employee task- and relationship-oriented interaction behaviour on the total effect on customer loyalty as a measurement for the employee's overall success of the service situation. In his research, Fiedler (1971) identified that in both favourable and unfavourable situations a task-oriented leadership style performs best, whereas in moderately favourable situations a relationship-oriented leadership style is identified as

most effective (see Figure 4-1). Assuming that employees represent leaders guiding customers through a service situation, employees' interaction behaviour in service situations is presumed to behave similarly to leadership styles in leadership situations. Thus, effects similar to those of Fiedler are expected in terms of an employee's overall success and therefore the following hypotheses are derived:

**H10:** *In favourable/unfavourable service situations, task-oriented employee interaction behaviour positively affects employee's overall success significantly stronger than in moderately favourable service situations.*

**H11:** *In moderately favourable service situations, relationship-oriented employee interaction behaviour positively affects employee's overall success significantly stronger than in favourable/unfavourable service situations.*

## 4.5 Empirical Analysis

In order to test the proposed hypotheses, a quantitative study is conducted. Following Fiedler's contingency theory (1967), eight different types of service situations, which are considered analogous to the leadership situations (Situations 1-8), are analysed. Therefore, prior to the quantitative study, eight different service situations were chosen. Each of the situations corresponded to a defined combination of the three dichotomous situational factors. For service Situation No. 1, a routine examination at a familiar dental clinic was selected, representing a situation with a good employee-customer relationship, a standardized performance structure and strong personal power of the employee. Accordingly, other situations were chosen to fit the characteristics of Situations 2-8 (Appendix 4-1). These service situations were pre-tested with 14 participants, who evaluated each of them in terms of the employee-customer relationship (good/poor), the performance structure inherent to the interaction (standardized/customized), and the personal power of the employee (strong/weak). A majority of the participants

assigned the correct situational factors to each situation, which safeguards their use for the quantitative study. The answers and additional feedback of the participants were used to refine the formulation of the scenario descriptions in order to further clarify the comprehensibility of the situational factors in the different situations.

An online questionnaire was conducted to acquire quantitative data with regard to the employees' interaction behaviours and their effect in each of the eight service situations. Therefore, students were asked to invite friends and relatives to participate in the data collection by distributing a link to the questionnaire via e-mail and social networks. Participants were randomly assigned to one of the eight situations. At the beginning of each questionnaire, participants were exposed to a brief description of the respective service situation and instructed to place themselves in the stated situation when answering the survey questions. Subsequently, respondents answered several manipulation check questions, in order to test whether the situational factors are correctly assigned to the described service situation. To assess the effect of both the task- and relationship-oriented interaction behaviour on the success of the service situation, scales from previous research were adapted and used in this study. We measured both employee task-oriented and relationship-oriented interaction behaviour with five items each, which were adjusted from Williams and Spiro (1985), McFarland, Challagalla and Shervani (2006) and Homburg, Müller and Klarmann (2011). Furthermore, a set of three items was used to assess the quality of the service situation according to Brady and Cronin (2001). Another three items were used to measure customer satisfaction following Bruhn (2003) and four items measured the facets of customer loyalty identified by Zeithaml, Berry and Parasuraman (1996). Items were adjusted to fit each of the service situations and assessed using a 7-point scale, ranging from 1 (strongly disagree) to 7 (strongly agree).

1,051 participants took part in the study, of which 315 assigned the correct combination of all three situational characteristics to the respective service situation, and therefore passed the manipulation check. Accordingly, those participants were used for further analysis.

Participants who answered the survey in regards to situations demonstrating favourable (Situations 1-3) and unfavourable situations (Situations 7-8) were merged, representing the group of favourable/unfavourable situations ( $n = 148$ ; 35 % male; 38 % above the age of 30). Similarly, respondents answering the questionnaire regarding service situations demonstrating the characteristics of moderately favourable situations (Situations 4-6) were grouped together ( $n = 167$ ; 41 % male; 35 % above the age of 30).

Five latent variables with originally 20 items were examined. However, one item with low indicator reliability ( $< .4$ ) had to be removed (Bagozzi/Baumgartner 1994). The remaining items yielded Cronbach's alphas ranging from .861 to .932, demonstrating high internal consistency (Nunnally 1978). A confirmatory factor analysis proved that all items demonstrated high and significant loadings on the respective factors. Further, both factor reliabilities (ranging from .866 to .932) and average variances extracted (ranging from .567 to .780) exceeded the recommended threshold value of .6 (Bagozzi/Yi 1988) and the critical value of .5 (Fornell/Larcker 1981), supporting convergent validity (Appendix 4-2). Additionally, the average variance extracted for each construct exceeded the squared between-construct correlations for any pair of constructs, proving discriminant validity.

Furthermore, the analysis consisted of a multigroup confirmatory factor analysis using AMOS 23 to ensure measurement invariance, specifically configural and metric invariance, across the two groups of situations. First, all parameters of the remaining 19-item model were estimated freely across both groups, which revealed good model fit ( $\chi^2/df = 2.332$ ; CFI = .921; TLI = .905; RMSEA = .065). All factor loadings were above .6 and significant ( $p < .001$ ) for their respective construct (Steenkamp/Baumgartner 1998), indicating a similar factor structure across the groups (configural invariance). Subsequently, factor loadings were constrained to be equal across both groups ( $\chi^2/df = 2.285$ ; CFI = .920; TLI = .908; RMSEA = .064). The chi-square difference between the unconstrained and the invariance model resulted in a non-significant chi-square difference test

( $\Delta\chi^2_{(14)} = 18.758$ ,  $p = .174$ ) (Steenkamp/Baumgartner 1998). Along with the small difference in  $\Delta CFI (\leq .010)$ ,  $\Delta TLI (\leq .050)$  and  $\Delta RMSEA (\leq .015)$ , these results indicated equivalent factor loadings and thus metric invariance across the groups (Cheung/Rensvold 2002; Chen 2007). A structural equation model was then developed, which demonstrated good model fit ( $\chi^2/df = 2.392$ ;  $CFI = .917$ ;  $TLI = .901$  and  $RMSEA = .067$ ) and served as a baseline model for further analysis (Figure 4-3).

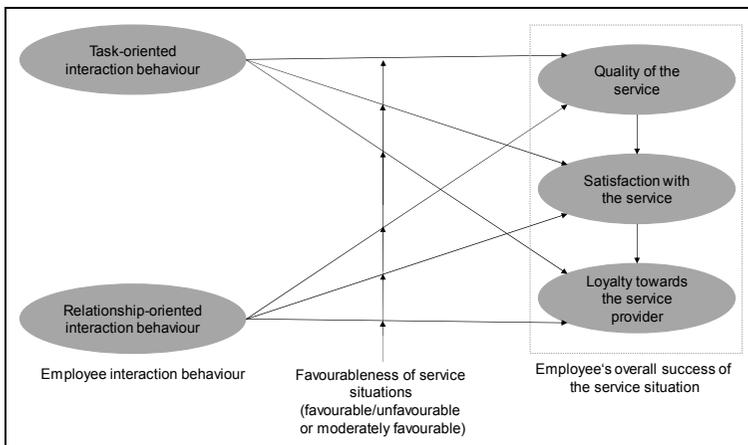


Figure 4-3: Model of analysis

In a first step, the moderating effect of the favourableness of the situations on the causal relationship between the two types of interaction behaviour on customers' perceptions of service quality, customer satisfaction and loyalty were tested. Therefore, several analyses were conducted, to examine if the model, in which individual paths were constrained to be equal across favourable/unfavourable and moderately favourable situations, was significantly different from the baseline model. With regards to customers perceived *service quality* assessment, H1 and H2 were supported. As proposed, the results showed significantly different and stronger affects ( $p < .05$ ) for employee task-oriented interaction behaviour in favourable/unfavourable situations

( $\gamma = .404, p < .001$ ) than in moderately favourable situations ( $\gamma = .169, p < .01$ ). Further, the effect of relationship-oriented interaction behaviour significantly differed between favourable/unfavourable and moderately favourable service situations ( $p < .001$ ), whereby the effect is stronger in moderately favourable situations ( $\gamma = .746, p < .001$ ) than in favourable/unfavourable service situations ( $\gamma = .505, p < .001$ ).

Concerning the effect of employee interaction behaviour on *customer satisfaction*, H3 and H4, suggesting significant differences between the situation types were not supported, as no significant differences were identified ( $p > .05$ ). However, the effect of task-oriented interaction behaviour proved to be significant in favourable/unfavourable ( $\gamma = .132, p < .05$ ) yet not in moderately favourable situations ( $\gamma = .102, p > .05$ ). Relationship-oriented interaction behaviour revealed an effect on customer satisfaction in both favourable/unfavourable ( $\gamma = .147, p < .05$ ) and moderately favourable situations ( $\gamma = .278, p < .05$ ).

With respect to *customer loyalty*, H5, suggesting significant differences regarding the effect of task-oriented interaction behaviour between the situation types, was not supported ( $p > .05$ ) as task-oriented interaction behaviour did not prove to significantly affect customer loyalty in neither favourable/unfavourable ( $\gamma = .107, p > .05$ ) nor moderately favourable situations ( $\gamma = .001, p > .05$ ). H6, however, was supported, as significant differences concerning the effect of the relationship-oriented behaviour were identified ( $p < .001$ ) between moderately favourable ( $\gamma = .639, p < .001$ ) and favourable/unfavourable ( $\gamma = .079, p > .05$ ) service situations, whereby solely the effect in moderately favourable situations was significant.

Further, customers' assessment of service quality proved to significantly ( $p < .001$ ) affect customer satisfaction in both favourable/unfavourable ( $\beta = .778$ ) and moderately favourable ( $\beta = .566$ ) situations, as proposed by H7. Similarly, a significant direct influence of customer satisfaction on customer loyalty was identified, across situations (favourable/unfavourable  $\beta = .799, p < .001$ ; moderately favourable  $\beta = .272, p < .01$ ), supporting H8. On top of that, customer satisfaction

proved to mediate the effect of customers' service quality assessment on customer loyalty in favourable/unfavourable situations ( $\beta^*\beta = .703$ ,  $p < .01$ ), supporting H9a, yet not in moderately favourable situations ( $\beta^*\beta = .176$ ,  $p > .05$ ). Thus, H9b was not supported.

In a last step, the total effects of employee interaction behaviour on customer loyalty and thus *employee's overall success* of the situation were examined in order to test the overarching hypotheses. Comparing the total effects using a difference of slope test, the analysis supported H10, assuming that task-oriented behaviour has a significantly ( $p < .001$ ) greater effect on employee's overall success in favourable/unfavourable service situations ( $\gamma_{\text{total}} = .464$ ,  $p < .01$ ) than in moderately favourable situations ( $\gamma_{\text{total}} = .054$ ,  $p > .05$ ). As further proposed by H11, the analysis revealed that relationship-oriented interaction behaviour has a significantly ( $p < .01$ ) greater total effect on employee's overall success in moderately favourable service situations ( $\gamma_{\text{total}} = .829$ ,  $p < .01$ ) than in favourable/unfavourable service situations ( $\gamma_{\text{total}} = .510$ ,  $p < .01$ ).

## 4.6 Discussion

### 4.6.1 Theoretical implications of the total effects

Overarching, the empirical analysis of this research examined if the results of Fiedler's leadership contingency theory also apply to the service context with regard to employee's overall success of the service situation. Parallel to Fiedler's results, it was identified that relationship-oriented employee interaction behaviour is most effective for employee's overall success of the service situation in moderately favourable situations. This demonstrates that, especially in everyday service situations, e.g. at restaurants or post offices, customers appreciate friendly and helpful employee behaviour that places an emphasis on sympathy with the customer. Further, similar to Fiedler's results, task-

oriented interaction behaviour unveiled to be more effective for employee's overall success in favourable/unfavourable situations than in moderately favourable situations. Accordingly, it appears that in this regard, the results of Fiedler's theory also apply to the context of service situations. Nevertheless, when exclusively examining the effectiveness in favourable/unfavourable situations, the results reveal that relationship-oriented interaction behaviour still performs better than task-oriented interaction behaviour, which contradicts Fiedler's results. Thus, it can be concluded that in highly favourable (e.g. a routine examination at a familiar doctor) and highly unfavourable situations (e.g. service recovery activities), employee's overall success of the service situation is affected by both types of interaction behaviour. One reason might be that in favourable situations, customers are already familiar with the service process and developed a good relationship with the employee, which is why customers do not specifically emphasize relationship-oriented interaction behaviour but also appreciate when employees focus on the tasks that have to be performed. In unfavourable situations where the customer has a poor relationship with the employee providing a highly customized service, the customer values behaviour that focuses on performing a required task effectively as it provides assurance that the activity is correctly executed. Then again, customers also appreciate attentive and friendly behaviour that makes them feel comfortable during these situations. However, both types of behaviour do not influence employee's overall success as strongly as relationship-oriented interaction behaviour does in moderately favourable service situations.

With regards to employee's overall success, the results of this study, at least partially, confirm that the results of Fiedler's theory are transferable to service situations (Figure 4-4).

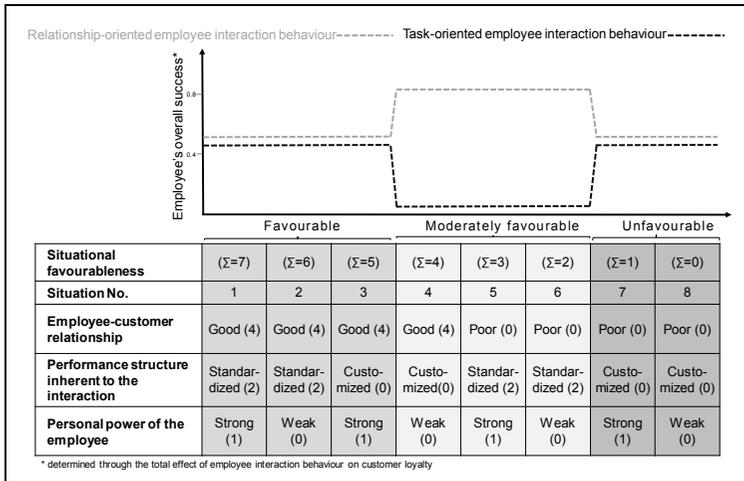


Figure 4-4: Graphical representation of the total effects

## 4.6.2 Theoretical implications of the direct and indirect effects

Further, the effects of employee interaction behaviours on customers' service quality assessment, their satisfaction and loyalty were analysed. In regards to customer's assessment of service quality and their loyalty, the results revealed differences between favourable/unfavourable and moderately favourable situations. Yet, with respect to customer satisfaction no differences were identified between the situations. This indicates that the effect of employee behaviour on customer satisfaction is similar among all types of service situations, irrespective of whether they are characterized by a good or poor employee-customer relationship, performance structures are standardized or customized and the employee has strong or weak personal power. Additionally, the small effect sizes show that employee behaviour solely has a minor direct impact on customer satisfaction. In relation to customer perceptions of service quality, it was identified that similar to the effects on employee's overall success, a behaviour which focuses

primarily on the accomplishment of a task more positively effects service quality assessment in favourable or unfavourable situations than in moderately favourable situations. However, a behaviour which prioritizes social bonds and personal aspects has an even stronger impact in both moderately favourable as well as favourable/unfavourable situations. This demonstrates that due to the situational circumstances customers do value both task- and relationship-oriented behaviour with regards to service quality in favourable/unfavourable situations (e.g. during a service recovery action), yet not to the same extend as they appreciate relationship-oriented behaviour in moderately favourable situations (e.g. during classic service situations at restaurants), where it proved to be most effective. Hence, both types of interaction behaviour influence customers' assessment of the service quality, the advantageousness, however, depends on the favourableness of the situation. With regards to customer loyalty, solely an effect of relationship-oriented interaction behaviour in moderately favourable service situations was identified. Thus, relationship-oriented behaviour seems to make customers feel comfortable during classical service situations, which encourages them to stay with and recommend the service provider. Yet, the same behaviour does not affect customer loyalty in favourable/unfavourable situations as it seems that in these situations other factors, such as service quality, determine customer loyalty. Further, the results indicate that irrespective of the favourableness of the situation, task-oriented interaction behaviour does not affect customer's loyalty.

Lastly, this research confirmed previous findings, suggesting that irrespective of the type of service situation, customers' service quality assessment positively influences customer satisfaction and customer satisfaction exerts a positive effect on costumers' loyalty. Yet, with regard to the mediating effect of customer satisfaction, the analysis depicted that solely in favourable/unfavourable situations an indirect effect of service quality on customer loyalty was identified, highlighting the relevance of customers' positive service quality evaluation as an antecedent to customers' loyalty in for example service recovery situations.

Summarizing, the findings of this research reveal that the advantageousness of task- and relationship-oriented employee interaction behaviour for employee's overall success of the service situation as well as for customers' assessment of the service quality and their loyalty depends on the type of service situation and its favourableness.

### **4.6.3 Managerial Implications**

Based on the results of this research, it can be concluded that organizations need to make their decisions concerning the required employee interaction behaviour based on the type of service situation taking place in their organization. For this purpose, extensive knowledge about the advantageousness of interaction behaviour for specific types of service situations is provided, which may be used by managers to both recruit new and develop current front-line employees.

Initially, it is therefore necessary to evaluate the service situations that occur in the organization, on the basis of the three dichotomous situational factors (employee-customer relationship, performance structure inherent to the interaction, personal power of the employee). Depending on the characteristics of the individual service situations, managers are subsequently able to infer which interaction behaviour is advantageous for the specific service situation. Based on these information, managers are able to recruit new employees who demonstrate the desired interaction behaviour. Further, existing employees should be informed about which interaction behaviour is advantageous in which types of service situations, which may raise their awareness of the impact of their own interaction behaviour during service situations, e.g. when interacting with first-time or familiar customers or when conducting standardized or customized tasks. Employees demonstrating the desired or tendencies of the desired interaction behaviour may be further trained to promote the particular interaction behaviour. Setting incentives for employees performing the trained behaviour may further constitute a useful tool encouraging employees to practice the specific behaviour. Additionally, following the approach of Fiedler and

Mahar (1979), it may be advisable to match the interaction behaviour displayed by the employee with the service situation in which this behaviour is most advantageous. Thus, for example by changing the structure inherent to the interaction, the employee's demonstrated behaviour may become more advantageous as the type of service situation in which it occurs changes.

To sum up, the results of this paper are intended to support managers in making use of the benefits of their employees' interaction behaviour in service situations, which will positively affect customers' evaluation of the situation and contribute to the overall success of the service organization.

#### **4.6.4 Limitations and further research suggestions**

As with other empirical studies, limitations of this research should be considered, providing opportunities for further research.

First of all, following the contingency theory of Fiedler, this study chose eight different types of service situations, based on the three dichotomous situational factors used by Fiedler to distinguish different leadership situations. However, even though applying these situational factors to the service context enabled us to identify different types of service situations, a further validation of the factors in the service context is recommended.

Second, although the service situations investigated were chosen explicitly and pre-tested to fit a single combination of the three dichotomous situational factors, a large number of participants characterized the situations differently. This demonstrates that a clear assignment of the service situation characteristics is difficult, as the perception of the service situation is subjective and influenced by e.g. participants' past experiences (Solomon et al. 1985). Thus, in order to provide further empirical evidence of the results of this study, future empirical research should use other service situations characterized by the three

dichotomous situational factors. Comparing these results to the findings of this research will validate and strengthen the results of the present study.

Further, this research specifically adopted the contingency theory of Fiedler, who investigated the effect of two leadership styles in eight different leadership situations. However, there is a variety of other leadership styles, such as transformational or transactional leadership, or leadership theories, such as Hersey and Blanchard's situational theory, which would also be worthwhile applying and examining in a service context.

Finally, this research demonstrates that there are striking similarities between situations in which leaders interact with their subordinates, and situations in which employees interact with their customers. By providing new insights into these similarities, we hope to open up a new debate in the service community and stimulate research applying a knowledge of leadership to the service context and vice versa.

## References

- Ashforth, B.E./Kulik, C.T./Tomiuk, M.A. (2008): How Service Agents Manage the Person–Role Interface, in: *Group & Organization Management*, Vol. 33, No. 1, pp. 5-45.
- Bagozzi, R.P./Baumgartner, H. (1994): The evaluation of structural equation models and hypothesis testing, in: Bagozzi, R.P. (Ed.): *Basic Principles of Marketing Research*, Oxford, pp. 386-422.
- Bagozzi, R.P./Yi, Y. (1988): On the evaluation of structural equation models, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 16, No. 1, pp. 74-94.
- Barrick, M.R./Stewart, G.L./Piotrowski, M. (2002): Personality and job performance: test of the mediating effects of motivation among sales representatives, in: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No. 1, pp. 43-51.
- Benkenstein, M./Bruhn, M./Büttgen, M./Hipp, C./Matzner, M./Nerdinger, F.W. (2017): Topics for Service Management Research – A European Perspective, in: *Journal of Service Management Research*, Vol. 1, No. 1, pp. 4-21.
- Bitner, M.J. (1990): Evaluating service encounters: the effects of physical surroundings and employee responses, in: *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 2, pp. 69-82.
- Bitner, M.J./Wang, H.S. (2014): Service encounters in service marketing research, in: Rust, R.T./Huang, H.-M. (Eds.): *Handbook of Service Marketing Research*, Massachusetts, pp. 221-243.
- Bitner, M.J./Booms, B.H./Tetreault, M.S. (1990): The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents, in: *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 1, pp. 71-84.
- Bitner, M.J./Faranda, W.T./Hubbert, A.R./Zeithaml, V.A. (1997): Customer contributions and roles in service delivery, in: *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 8, No. 3, pp. 193-205.
- Boles, J.S./Babin, B.J./Brashear, T.G./Brooks, C. (2001): An examination of the relationships between retail work environments,

- salesperson selling orientation-customer orientation and job performance, in: *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 9, No. 3, pp. 1-13.
- Bowen, J. (1990): Development of a Taxonomy of Services to Gain Strategic Marketing Insights, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 18, No. 1, pp. 43-49.
- Bowen, J.T./Chen, S. (2001): The relationship between customer loyalty and customer satisfaction, in: *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 13, No. 5, pp. 213-217.
- Brady, M.K./Cronin Jr., J.J. (2001): Some new thoughts on conceptualizing perceived service quality: a hierarchical approach, in: *Journal of Marketing*, Vol. 65, No. 3, pp. 34-49.
- Bruhn, M. (2003): Internal service barometers, in: *European Journal of Marketing*, Vol. 37, No. 9, pp. 1187-1204.
- Chang, Y.W./Chang, Y.H. (2010): Does service recovery affect satisfaction and customer loyalty? An empirical study of airline services, in: *Journal of Air Transport Management*, Vol. 16, No. 6, pp. 340-342.
- Chen, F.F. (2007): Sensitivity of goodness of fit indexes to lack of measurement invariance, in: *Structural Equation Modeling*, Vol. 14, No. 3, pp. 464-504.
- Cheung, G.W./Rensvold, R.B. (2002): Evaluating goodness-of-fit indexes for testing measurement invariance, in: *Structural Equation Modeling*, Vol. 9, No. 2, pp. 233-255.
- Coulter, R.A./Ligas, M. (2000): A typology of customers' relationships with their service providers, in: Deeter-Schmelz, D.R./Hartman, T.P. (Eds.): *Marketing Advances in the New Millennium*, Athens, OH, pp. 272-276.
- Coulter, R.A./Ligas, M. (2004): A typology of customer-service provider relationships: The role of relational factors in classifying customers, in: *Journal of Services Marketing*, Vol. 18, No. 6, pp. 482-493.
- Cronin Jr., J.J./Taylor, S.A. (1992): Measuring service quality: a reexamination and extension, in: *Journal of Marketing*, Vol. 56, No. 3, pp. 55-68.

- Cronin Jr., J.J./Brady, M.K./Hult, G.T.M. (2000): Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments, in: *Journal of Retailing*, Vol. 76, No. 2, pp. 193-218.
- Crosby, L.A./Stephens, N.J. (1987): Effects of Relationship Marketing on Satisfaction, Retention and Prices in the Life Insurance Industry, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 24, No. 4, pp. 404-411.
- Crosby, L.A./Evans, K.R./Cowles, D. (1990): Relationship quality in service selling: An interpersonal influence perspective, in: *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 1, pp. 68-81.
- Cunningham, L.F./Young, C.E./Ulaga, W./Lee, M. (2004): Consumer views of service classifications in the USA and France, in: *Journal of Services Marketing*, Vol. 18, No. 6, pp. 421-432.
- De Jong, A./de Ruyter, K./Lemmink, J. (2004): Antecedents and Consequences of the Service Climate in Boundary-Spanning Self-Managing Service Teams, in: *Journal of Marketing*, Vol. 68, No. 2, pp. 18-35.
- De Ruyter, K./Bloemer, J./Peeters, P. (1997): Merging service quality and service satisfaction. An empirical test of an integrative model, in: *Journal of economic psychology*, Vol. 18, No. 4, pp. 387-406.
- Dellande, S./Gilly, M.C./Graham, J.L. (2004): Gaining compliance and losing weight: The role of the service provider in health care services, in: *Journal of Marketing*, Vol. 68, No. 3, pp. 78-91.
- Evans, K.R./McFarland, R.G./Dietz, B./Jaramillo, F. (2012): Advancing Sales Performance Research: A Focus on Five Underresearched Topic Areas, in: *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 32, No. 1, pp. 89-105.
- Farooghi, R./Waseem, S.N./Qasim, S. (2016): Customer Orientation of Service Employees: A Phantom Model Approach, in: *Journal of Bank Marketing*, Vol. 28, No. 3, pp. 222-238.
- Farrell, A.M./Souchon, A.L./Durden, G.R. (2001): Service encounter conceptualisation: employees' service behaviours and customers' service quality perceptions, in: *Journal of Marketing Management*, Vol. 17, No. 5-6, pp. 577-593.

- Fiedler, F.E. (1964): A contingency model of leadership effectiveness, in: *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 1, No. 1, pp. 149-190.
- Fiedler, F.E. (1967): *A Theory of Leadership Effectiveness*, New York, NY.
- Fiedler, F.E. (1971): Validation and extension of the contingency model of leadership effectiveness: A review of empirical findings, in: *Psychological Bulletin*, Vol. 76, No. 2, pp. 128-148.
- Fiedler, F.E./Mahar, L. (1979): The effectiveness of contingency model training: A review of the validation of leader match, in: *Personnel Psychology*, Vol. 32, No. 1, pp. 45-62.
- Fornell, C./Larcker, D.F. (1981): Evaluating structure equation models with unobservable variables and measurement error, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, No. 1, pp. 39-50.
- Forrester, R. (2000): Empowerment: Rejuvenating a potent idea, in: *The Academy of Management Executive*, Vol. 14, No. 3, pp. 67-80.
- Goad, E.A./Jaramillo, F. (2014): The good, the bad and the effective : a meta-analytic examination of selling orientation and customer orientation on sales performance, in: *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 34, No. 4, pp. 285-301.
- Goff, B.G./Boles, J.S./Bellenger, D.N./Stojack, C. (1997): The influence of salesperson selling behaviors on customer satisfaction with products, in: *Journal of Retailing*, Vol. 73, No. 2, pp. 171-183.
- Gremler, D.D./Gwinner, K.P./Brown, S.W. (2001): Generating positive word-of-mouth communication through customer-employee relationships, in: *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 12, No. 1, pp. 44-59.
- Gronroos, C. (1990): Relationship approach to marketing in service contexts: The marketing and organizational behavior interface, in: *Journal of Business Research*, Vol. 20, No. 1, pp. 3-11.
- Gwinner, K.P./Bitner, M.J./Brown, S.W./Kumar, A. (2005): Service customization through employee adaptiveness, in: *Journal of Service Research*, Vol. 8, No. 2, pp. 131-148.

- Hennig-Thurau, T./Thurau, C. (2003): Customer orientation of service employees – Toward a conceptual framework of a key relationship marketing construct, in: *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 2, No. 1-2, pp. 23-41.
- Hennig-Thurau, T./Langer, M.F./Hansen, U. (2001): Modeling and Managing Student Loyalty An Approach Based on the Concept of Relationship Quality, in: *Journal of Service Research*, Vol. 3, No. 4, pp. 331-344.
- Heskett, J.L./Jones, T.O./Loveman, G.W./Sasser Jr., W.E./Schlesinger, L.A. (1994): Putting the Service-Profit Chain to Work, in: *Harvard Business Review*, Vol. 72, No. 2, pp. 164-174.
- Homburg, C./Müller, M./Klarmann, M. (2011): When does salespeople's customer orientation lead to customer loyalty? The differential effects of relational and functional customer orientation, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 39, No. 6, pp. 795-812.
- Javalgi, R.G./Moberg, C.R. (1997): Service loyalty: implications for service providers, in: *Journal of Services Marketing*, Vol. 11, No. 3, pp. 165-179.
- Johnston, R. (1995): The Determinants of Service Quality: Satisfiers and Dissatisfiers, in: *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 6, No. 5, pp. 53-71.
- Kang, J./Hyun, S.S. (2012): Effective communication styles for the customer-oriented service employee: Inducing dedicational behaviors in luxury restaurant patrons, in: *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 31, No. 1, pp. 772-785.
- Keeling, K./McGoldrick, P./Beatty, S. (2010): Avatars as salespeople: Communication style, trust and intentions, in: *Journal of Business Research*, Vol. 63, No. 8, pp. 793-800.
- Kelley, S.W./Hoffman, K.D. (1997): An investigation of positive affect, prosocial behaviors and service quality, in: *Journal of Retailing*, Vol. 73, No. 3, pp. 407-427.
- Kim, H.J. (2011): Service Orientation, Service Quality, Customer Satisfaction, and Customer Loyalty: Testing a Structural Model, in:

- Journal of Hospitality Marketing and Management, Vol. 20, No. 6, pp. 619-637.
- Kim, W. (2009): Customers' responses to customer orientation of service employees in full-service restaurants: a relational benefits perspective, in: Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism, Vol. 10, No. 1, pp. 153-174.
- Ladeira, W.J./Santini, F.D.O./Araujo, C.F./Sampaio, C.H. (2016): A meta-analysis of the antecedents and consequences of satisfaction in tourism and hospitality, in: Journal of Hospitality Marketing & Management, Vol. 25, No. 8, pp. 975-1009.
- Lai, J./Lui, S.S./Hon, A.H.Y. (2014): Does standardized service fit all?, in: International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 26, No. 8, pp. 1341-1363.
- Lemmink, J./Mattsson, J. (2002): Employee behavior, feelings of warmth and customer perception in service encounters, in: International Journal of Retail & Distribution Management, Vol. 30, No. 1, pp. 18-33.
- Lotzkar, M./Bottorff, J.L. (2001): An observational study of the development of a nurse-patient relationship, in: Clinical Nursing Research, Vol. 10, No. 3, pp. 275-294.
- McDougall, G.H./Levesque, T. (2000): Customer satisfaction with services: putting perceived value into the equation, in: Journal of Services Marketing, Vol. 14, No. 5, pp. 392-410.
- McFarland, R.G./Challagalla, G.N./Shervani, T.A. (2006): Influence tactics for effective adaptive selling, in: Journal of Marketing, Vol. 70, No. 4, pp. 103-117.
- Miles, M.P./Arnold, D.R./Nash, H.W. (1990): Adaptive Communication: The Adaptation of the Seller's Interpersonal Style to the Stage of the Dyad's Relationship and the Buyer's Communication Style, in: Journal of Personal Selling & Sales Management, Vol. 10, No. 1, pp. 21-27.
- Mosahab, R./Mahamad, O./Ramayah, T. (2010): Service Quality, Customer Satisfaction and Loyalty: A Test of Mediation, in: International Business Research, Vol. 3, No. 4, pp. 72-80.

- Nebeker, D. (1975): Situational Favorability and Perceived Environmental Uncertainty: An Integrative Approach, in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 20, No. 2, pp. 281-294.
- Nunnally, J.C. (1978): *Psychometric Theory*, 2nd Edition, New York, NY.
- Palmatier, R.W./Dant, R.P./Grewal, D./Evans, K.R. (2006): Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis, in: *Journal of Marketing*, Vol. 70, No. 4, pp. 136-153.
- Parasuraman, A./Zeithaml, V.A./Berry, L.L. (1985): A conceptual model of service quality and its implications for future research, in: *Journal of Marketing*, Vol. 49, No. 4, pp. 41-50.
- Patterson, P.G./Mattila, A.S. (2008): An examination of the impact of cultural orientation and familiarity in service encounter evaluations, in: *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 19, No. 5, pp. 662-681.
- Patterson, P.G./Smith, T. (2003): A cross-cultural study of switching barriers and propensity to stay with service providers, in: *Journal of Retailing*, Vol. 79, No. 2, pp. 107-120.
- Peters, L.H./Hartke, D.D./Pohlmann, J.T. (1985): Fiedler's Contingency Theory of Leadership: An application of the meta-analysis procedures of Schmidt and Hunter, in: *Psychological Bulletin*, Vol. 97, No. 2, pp. 274-285.
- Price, L.L./Arnould, E.J./Tierney, P. (1995): Going to extremes: Managing service encounters and assessing provider performance, in: *The Journal of Marketing*, Vol. 59, No. 2, pp. 83-97.
- Rafaeli, A./Altman, D./ Gremler, D.D./Grewal, D./Iyer, B./Parasuraman, A./de Ruyter, K. (2017): Invited Commentaries on the Future of Frontline Research, in: *Journal of Service Research*, Vol. 20, No. 1, pp. 91-99.
- Samat, N./Ramayah, T./Saad, N.M. (2006): TQM practices, service quality, and market orientation – Some empirical evidence from a developing country, in: *Management Research News*, Vol. 29, No. 11, pp. 713-728.

- Saxe, R./Weitz, B.A. (1982): The SOCO Scale : A Measure of the Customer Orientation of Salespeople, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 19, No. 3, pp. 343-351.
- Scarpi D./Riley F.D./Manaresi, A. (2007): The Role of Service Type, Familiarity, Contact and Internet Experience When Shopping Online for Services, in: Evanschitzky, H./Iyer, G.R. (Eds.): *E-Services*, Wiesbaden, pp. 133-156.
- Solomon, M.R./Surprenant, C./Czepiel, J.A./Gutman, E.G. (1985): A role theory perspective on dyadic interactions: the service encounter, in: *Journal of Marketing*, Vol. 49, No. 1, pp. 99-111.
- Sparks, B.A./Callan, V.J. (1997): Service breakdowns and service evaluations: The role of customer attributions, in: *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, Vol. 4, No. 2, pp. 3-24.
- Sparks, B.A./Bradley, G.L./Callan, V.J. (1997): The impact of staff empowerment and communication style on customer evaluations: The special case of service failure, in: *Psychology & Marketing*, Vol. 14, No. 5, pp. 475-493.
- Steenkamp, J.B.E./Baumgartner, H. (1998): Assessing measurement invariance in cross-national consumer research, in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 25, No. 1, pp. 78-90.
- Strube, M.J./Garcia, J.E. (1981): A meta-analytic investigation of Fiedler's contingency model of leadership effectiveness, in: *Psychological Bulletin*, Vol. 90, No. 2, pp. 307-321.
- Teng, C.C./Barrows, C.W. (2009): Service orientation: antecedents, outcomes, and implications for hospitality research and practice, in: *The Service Industries Journal*, Vol. 29, No. 10, pp. 1413-1435.
- Thomas, R.W./Soutar, G.N./Ryan, M.M. (2001): The Selling Orientation-Customer Orientation (S.O.C.O.) Scale: A Proposed Short Form, in: *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 21, No. 1, pp. 63-69.
- Trongpanich, W./Sukanthasirikul, K. (2014): The roles of customer orientation and employee orientation contribute to service quality and new service success, in: *Journal of international business and economics*, Vol. 14, No. 2, pp. 37-45.

- Tsaur, S.H./Lin, Y.C. (2004): Promoting service quality in tourist hotels: the role of HRM practices and service behavior, in: *Tourism Management*, Vol. 25, No. 4, pp. 471-481.
- Tsaur, S.H./Chang, H.M./Wu, C.S. (2004): Promoting service quality with employee empowerment in tourist hotels: The role of service behaviour, in: *Asia Pacific Management Review*, Vol. 9, No. 3, pp. 435-461.
- Voon, B.H. (2006): Linking a service-driven market orientation to service quality, in: *Managing Service Quality: An International Journal*, Vol. 16, No. 6, pp. 595-619.
- Wang, K.L./Groth, M. (2014): Buffering the negative effects of employee surface acting: The moderating role of employee – customer relationship strength and personalized services, in: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 99, No. 2, pp. 341-350.
- Wang, Y.C./Luo, C.C./Tai, Y.F. (2017): Implementation of delightful services: From the perspective of frontline service employees, in: *Journal of Hospitality and Tourism Management*, Vol. 31, pp. 90-104.
- Waters, R.D. (2013): The role of stewardship in leadership: Applying the contingency theory of leadership to relationship cultivation practices of public relations practitioners, in: *Journal of Communication Management*, Vol. 17, No. 4, pp. 324-340.
- Webster, C./Sundaram, D.S. (1998): Service consumption criticality in failure recovery, in: *Journal of Business Research*, Vol. 41, No. 2, pp. 153-159.
- Webster, C./Sundaram, D.S. (2009): Effect of service provider's communication style on customer satisfaction in professional services setting: the moderating role of criticality and service nature, in: *Journal of Services Marketing*, Vol. 23, No. 2, pp. 103-113.
- Williams, K.C./Spiro, R.L. (1985): Communication style in the salesperson-customer dyad, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 22, No. 4, pp. 434-442.
- Zeithaml, V.A./Berry, L.L./Parasuraman, A. (1996): The behavioral consequences of service quality, in: *Journal of Marketing*, Vol. 60, No. 2, pp. 1-46.

Zeithaml, V.A./Varadarajan, P./Zeithaml, C.P. (1988): The contingency approach: its foundations and relevance to theory building and research in marketing, in: *European Journal of Marketing*, Vol. 22, No. 7, pp. 37-64.

## Appendix

| Situation-No | Scenario  |
|--------------|---|
| 2            | Imagine you are again at your family doctor to get a blood sample taken. The nurse taking the sample is very nice and you like her. Blood sampling thereby seems to demonstrate a highly routine task for the nurse.  |
| 3            | Imagine you are once again visiting your familiar physiotherapist. The physiotherapist tries to improve your current health by addressing your health problems. He or she specifically provides you with support that is tailored to your current constitution and your individual medical requirements.  |
| 4            | Imagine you are once again visiting your familiar hair stylist, who tries to make your stay at the hair salon an enjoyable experience, and to cut and style your hair according to your personal wishes. As you have frequently visited the hair salon before, the stylist has already get to know you personally, remembers your preferences and specific characteristics about your hair, which is why he or she is able to provide you with a personal and suitable service. |
| 5            | Imagine you are a university student who regularly visits large lectures (more than 200 students) as part of your study. The professor aims to provide students with knowledge on a specific issue and to motivate their scientific work. However, within the lectures, the professor is unable to address each student's requirements and skills individually.   |
| 6            | Imagine you are at a fast-food restaurant to buy a particular meal with fries and/or ice-cream. The employee who approaches you, takes your order according to a predetermined set of choices. Once the order is placed, he or she asks you to pay and hands you your order.  |
| 7            | Imagine you and a friend are visiting a festival, at which the police is present to secure safety throughout the festival. In case of an emergency, it is the police's task to act immediately in order to prevent danger. You are in one of the tents when suddenly a stampede occurs due to extreme smoke emission. This demonstrates an unexpected event in which the police has to act spontaneously and according to the requirements of the specific situation.           |
| 8            | Imagine you are receiving private tutoring for the first time in order to improve your grades in mathematics. You are supervised by a barely older tutor, who adjusts his tutoring to your strengths and weaknesses.  |

### Appendix 4-1: Scenario Description

|   | Standardized factor loadings | Composite reliability | Average variance extracted | Cronbach's alpha |
|---|------------------------------|-----------------------|----------------------------|------------------|
| <b>Relationship-oriented interaction behaviour</b>  |                              |                       |                            |                  |
| <small>(Adapted from Homburg/Müller/Klarmann 2011 and Williams/Spiro 1985)</small>        |                              |                       |                            |                  |
| The employee...   |                              |                       |                            |                  |
| ...helps customers achieve their own personal goals                                       | .796                         |                       |                            |                  |
| ...tries to achieve excellent service delivery by satisfying customers' personal needs    | .814                         | .901                  | .631                       | .869             |
| ...tries to answer a customer's questions about the service as correctly as possible      | .773                         |                       |                            |                  |
| ...establishes a personal relationship with the customer                                  | .796                         |                       |                            |                  |
| ...talks with the customer about private/personal issues                                  | (-)                          |                       |                            |                  |
| <b>Task-oriented interaction behaviour</b>  |                              |                       |                            |                  |
| <small>(Adapted from McFarland/Challagalla/Sheviani 2006 and Williams/Spiro 1985)</small> |                              |                       |                            |                  |
| The employee...   |                              |                       |                            |                  |
| ...focuses on the service situation task  | .733                         |                       |                            |                  |
| ...makes the service situation as efficient as possible                                   | .849                         | .866                  | .567                       | .861             |
| ...acts in a highly goal-oriented manner  | .803                         |                       |                            |                  |
| ...desires to do the task well  | .708                         |                       |                            |                  |
| ...works hard to complete the necessary tasks during the service situation                | .655                         |                       |                            |                  |
| <b>Service Quality</b>  |                              |                       |                            |                  |
| <small>(Adapted from Brady/Cronin 2001)</small>   |                              |                       |                            |                  |
| The employee...   |                              |                       |                            |                  |
| ...provides superior service  | .888                         | .914                  | .780                       | .911             |
| ...offers excellent service   | .915                         |                       |                            |                  |
| ...performs a high-quality service  | .846                         |                       |                            |                  |
| <b>Satisfaction</b>   |                              |                       |                            |                  |
| <small>(Bruhn 2003)</small>   |                              |                       |                            |                  |
| I am satisfied overall with the service offered   | .912                         | .898                  | .747                       | .896             |
| The service offered meets my expectations   | .829                         |                       |                            |                  |
| The service offered comes close to my ideal of a service offering                         | .850                         |                       |                            |                  |
| <b>Loyalty</b>  |                              |                       |                            |                  |
| <small>(Zeithaml/Berry/Parasuraman 1996)</small>  |                              |                       |                            |                  |
| I say positive things to other people   | .886                         |                       |                            |                  |
| I recommend the service provider if someone seeks my advice                               | .921                         | .932                  | .776                       | .932             |
| I consider this service provider my first choice  | .870                         |                       |                            |                  |
| I will do more business with the service provider in the next few years                   | .844                         |                       |                            |                  |

#### Appendix 4-2: Construct Measurement and Reliability & Validity Assessment

## 5. Schlussbetrachtung

Den Ausgangspunkt dieser Arbeit stellt der technologische Fortschritt dar, den Unternehmen sich zu Nutze machen, um sich den veränderten Gegebenheiten anzupassen und neu im Markt auszurichten. Diese Entwicklung geht mit einer stetigen Zunahme von Dienstleistungsinnovationen und somit einem erweiterten Angebot von Dienstleistungen einher. Für Unternehmen macht dies die Ausrichtung auf die Erbringung von exzellentem Service und somit die Etablierung und Aufrechterhaltung einer Serviceorientierung erforderlich. Vor diesem Hintergrund stellt – neben weiteren organisationalen Richtlinien und Verfahren – die Führung im Dienstleistungskontext eine wesentliche Praktik dar, um die Serviceorientierung sowohl intern als auch extern zu etablieren. Um die Führung jedoch effektiv als Mittel zum Erfolg einzusetzen, bedarf es einer konkreten Auseinandersetzung mit deren Aufgaben und Wirkungen aus Unternehmens-, Mitarbeiter- und Kundenperspektive. In Bezug auf die unterschiedlichen Perspektiven, wurden dabei im Rahmen einer Literaturanalyse einzelne Forschungslücken identifiziert und in den Kapiteln 2 bis 4 der vorliegenden Arbeit adressiert. Aus *Unternehmensperspektive* bestand diese Lücke darin, einen geeigneten Führungsstil der Führungsperson für den Prozess der Servicetransformation zu identifizieren. Aus *Mitarbeiterperspektive* galt es, die Verhaltensweisen einer serviceorientierten Führung zu identifizieren, das Konstrukt zu operationalisieren sowie empirisch zu überprüfen. Aus *Kundenperspektive* war zudem eine situative Betrachtung der Wirkung des (Führungs-)verhalten der Mitarbeitenden im Kundenkontakt angebracht.

Die aufgeführten Forschungslücken beschreiben dabei zugleich die drei Teilziele der Arbeit, deren übergeordnetes Ziel darin bestand, einen Beitrag zum sowohl *wissenschaftlichen als auch praktischen*

*Kenntnisstand* zur Führung im Dienstleistungskontext zu leisten. Zur Erreichung dieses Ziels beschäftigte sich die vorliegende Arbeit zunächst damit, im Rahmen der einzelnen Beiträge die zu Beginn formulierten Forschungsfragen in Bezug auf die jeweiligen Teilziele zu beantworten. Anhand dieser Forschungsfragen werden in Kapitel 5.1 die Erkenntnisse der Arbeit aus Unternehmens-, Mitarbeiter- und Kundenperspektive zusammengefasst. Aufbauend auf den Erkenntnissen der einzelnen Perspektiven, werden im Anschluss daran die übergeordneten Forschungsfragen der vorliegenden Arbeit beantwortet. Kapitel 5.2 fasst dabei die perspektivenübergreifenden wissenschaftlichen Erkenntnisse der Arbeit zusammen und führt Implikationen für die Wissenschaft auf, woraufhin in Kapitel 5.3 abschließend die übergreifenden Erkenntnisse und Implikationen für die Unternehmenspraxis vorgestellt werden.

## **5.1 Erkenntnisse aus Unternehmens-, Mitarbeiter- und Kundenperspektive**

Die Führung stellt eine wesentliche und entscheidende Praktik für den Aufbau und die Aufrechterhaltung der Serviceorientierung in Unternehmen dar. Aus *Unternehmensperspektive* ist es dabei zunächst die Aufgabe der Führung eine interne Serviceorientierung zu etablieren, da diese für die Sicherstellung einer externen Serviceorientierung erforderlich ist (Stauss/Bruhn 2010, S. 5). Der erste Beitrag dieser Arbeit (*Kapitel 2*) beschäftigte sich dabei konkret mit der Eignungsprüfung von Führungsstilen für die serviceorientierte Ausrichtung von Unternehmen im Prozess der Servicetransformation, in dessen Rahmen Unternehmen sich vermehrt auf den Verkauf von integrierten Produkt-Dienstleistungsbündeln ausrichten. Dem Beitrag gelang es dabei, die folgenden Fragen zu beantworten:

- (1a) *Welche konkreten Anforderungen stellt der Servicetransformationsprozess an den Führungsstil der Führungsperson?*

Einhergehend mit dem Servicetransformationsprozess erfolgt eine Veränderung der Unternehmensausrichtung dahingehend, dass nicht mehr die einzelne Transaktion mit dem Kunden, sondern vielmehr eine kontinuierliche Abfolge von Transaktionen über einen längeren Zeitraum und damit eine langfristige Beziehung zu diesem im Fokus des Unternehmens steht (Oliva/Kallenberg 2003, S. 161). Dementsprechend rücken nicht nur die Kunden zunehmend in den Mittelpunkt des Unternehmens, sondern auch die Mitarbeitenden, da ihnen und ihrer Serviceorientierung aufgrund des steigenden Kundenkontaktes eine immer zentralere Rolle zukommt. In Folge dessen verändern sich auch die Anforderungen, die an den Führungsstil der Führungsperson gestellt werden. Eine Literaturanalyse identifizierte dabei fünf Anforderungen. Zunächst macht der Veränderungsprozess die Verankerung einer neuen, dienstleistungsorientierten Unternehmenskultur erforderlich, in deren Rahmen mittels der bidirektionalen Kommunikation die Unternehmensvision an die Mitarbeitenden kommuniziert sowie deren Informationen, Kenntnisse und Bedürfnisse bei der Entwicklung der Vision berücksichtigt werden. Im Zuge dessen sind die Mitarbeitenden bei der Entscheidung miteinzubeziehen sowie zu bevollmächtigen, damit die festgelegten Ziele im Rahmen der Leistungserbringung erfolgreich umgesetzt werden können. Darüber hinaus gilt es, die unternehmensinterne Zusammenarbeit aktiv zu fördern sowie seitens des Führenden ein überzeugendes Commitment zum Servicetransformationsprozess zu demonstrieren, um so Mitarbeitende für die Veränderung zu aktivieren und zu begeistern.

*(1b) Inwieweit eignen sich ausgewählte Führungsstile aufgrund ihrer spezifischen Charakteristika für die Anwendung im Prozess der Servicetransformation?*

Um einen Führungsstil zu identifizieren, der zur Veränderung der traditionellen Denkweise von Produktherstellern geeignet ist, wurden drei mehrdimensionale Führungsstile (transaktionale, transformationale und dienende Führung) anhand der identifizierten Anforderungen konzeptionell auf ihre Eignung hin untersucht und kritisch gewürdigt.

Die Eignungsprüfung der Führungsstile ergab dabei, dass insbesondere die dienende Führung als geeigneter Führungsstil anzusehen ist, da diese durch ihr Vorbildverhalten gegenüber den Geführten ihr Commitment zur Serviceorientierung demonstriert und gleichzeitig Mitarbeitende dazu motiviert, sich untereinander ebenfalls serviceorientiert zu verhalten. Dies forciert die interne Zusammenarbeit der Mitarbeitenden und etabliert gleichzeitig eine serviceorientierte Unternehmenskultur. Zudem zeichnet sich die dienende Führung durch eine bidirektionale Kommunikation mit den Mitarbeitenden aus und ermächtigt diese dazu, eigenständig Entscheidungen zu treffen. Auch die transformationale Führung deckt die identifizierten Anforderungen zu großen Teilen ab. Allerdings ist bei diesem Führungsstil eine Serviceorientierung nicht garantiert, da die Ausrichtung der Führungsperson abhängig von der Unternehmensvision ist. Strebt das Unternehmen jedoch keine Serviceorientierung an, so zielen auch die Handlungen der Führungsperson nicht auf die Erreichung einer Serviceorientierung ab. Die transaktionale Führung hingegen strebt primär die Erreichung von festgelegten Aufgaben an und erfüllt keine der identifizierten Anforderungen, weshalb sie ungeeignet für den Prozess der Servicetransformation erscheint.

Aus *Mitarbeiterperspektive* leistet das Verhalten des Führenden einen Beitrag sowohl zur internen als auch zur externen Serviceorientierung. Eine interne Serviceorientierung wird dabei durch die Förderung der Leistungsfähigkeit sowie die Beeinflussung des Mitarbeiterverhaltens hervorgerufen, wodurch eine externe Serviceorientierung der Mitarbeitenden sichergestellt wird (Schneider/Bowen 1985, S. 424). Daneben ist es auch die Aufgabe des Führenden, im eigenen Kontakt mit Mitarbeitenden und Kunden ein serviceorientiertes Verhalten zu demonstrieren, um ein Vorbild für die Mitarbeitenden und ihr Verhalten anderen gegenüber darzustellen (Lytle/Hom/Mokwa 1998, S. 460). Dadurch trägt die Führungsperson somit auch selbst zur externen Serviceorientierung bei. Vor diesem Hintergrund war es Gegenstand des zweiten Beitrags (*Kapitel 3*) das Konstrukt „serviceorientierte Führung“ zu konzeptualisieren und operationalisieren sowie empirisch zu

überprüfen. Unter serviceorientierter Führung wird dabei das konstante Verhalten eines Führenden verstanden, das die Mitarbeitenden dazu engagiert, befähigt und energetisiert (Engage, Enable, Energize) dem Kunden gegenüber ein serviceorientiertes Verhalten zu demonstrieren. Im Zuge dessen wurde dabei den folgenden Fragen nachgekommen:

(2a) *Durch welches Verhalten zeichnet sich eine serviceorientierte Führung aus Mitarbeiterperspektive aus?*

Im Rahmen der Konzeptualisierung der serviceorientierten Führung wurde, basierend auf den Erkenntnissen aus der Literatur, das Konstrukt der serviceorientierten Führung und die damit assoziierten Verhaltensweisen zunächst anhand des Konzepts der „Three Es“ (Engage, Enable, Energize) (Gostick/Elton 2012), die Merkmale einer erfolgreichen Führung darstellen, ausführlich beschrieben. Im Anschluss daran wurden qualitative Interviews (n = 54) durchgeführt, um ein tiefergehendes Verständnis über die Verhaltensweisen einer serviceorientierten Führung zu erlangen. Basierend auf der Literaturrecherche sowie den Ergebnissen der Interviews wurde daraufhin ein umfangreiches Set an Items generiert und dieses mittels Expertenbeurteilung (n = 11) weiter optimiert. Gemäß dem Skalenentwicklungsprozess von MacKenzie, Podsakoff und Podsakoff (2011) sowie DeVellis (2017), erfolgte daraufhin eine Reduzierung und Validierung des Item Sets mittels zweier quantitativer Untersuchungen mit Kundenkontaktmitarbeitenden (n<sub>1</sub> = 283; n<sub>2</sub> = 559). Dabei zeigte sich, dass die serviceorientierte Führung ein mehrdimensionales Konstrukt darstellt, das sich in der sozialen und funktionalen Mitarbeiterorientierung, der serviceorientierten Motivation und Befähigung der Mitarbeitenden sowie dem serviceorientierten Vorbildverhalten des Führenden manifestiert.

(2b) *Welche Erkenntnisse werden über die serviceorientierte Führung im Rahmen der empirischen Überprüfung gewonnen?*

Im Zuge der im Anschluss durchgeführten weiteren empirischen Überprüfung des Messmodells wurden drei zentrale Erkenntnisse über die serviceorientierte Führung und ihre Wirkung erzielt. Zunächst zeigten

die Ergebnisse einer Moderatoranalyse, dass sich die serviceorientierte Führung zwar in der Intensität ihrer Verhaltensausrägungen innerhalb von verschiedenen führungssituations- und dienstleistungsspezifischen Rahmenbedingungen unterscheidet, sich jedoch über alle Situationen hinweg in den identifizierten fünf Verhaltensdimensionen widerspiegelt. Darüber hinaus wurde mittels einer Strukturgleichungsanalyse eine direkte und signifikante Wirkung der serviceorientierten Führung sowohl auf die Mitarbeiter- als auch auf die Kundenzufriedenheit nachgewiesen, wobei ein stärkerer Einfluss auf die Zufriedenheit der Mitarbeitenden festgestellt wurde. Zudem demonstrierten die Ergebnisse einer schrittweisen hierarchischen Regressionsanalyse, dass serviceorientierte Führung – über die transformationale und die dienende Führung hinaus – einen zusätzlichen Erklärungsbeitrag zur Zufriedenheit der Mitarbeitenden und Kunden leistet. Dieser zusätzliche Erklärungsbeitrag lässt sich dabei insbesondere auf die kontinuierliche serviceorientierte Motivation der Mitarbeitenden sowie die serviceorientierte Befähigung zurückführen, wodurch sich die serviceorientierte Führung von der transformationalen sowie der dienenden Führung abgrenzt.

Zuletzt stellt auch aus *Kundenperspektive* die Führung eine zentrale Rolle dar, da das Führungsverhalten des Mitarbeitenden gegenüber dem Kunden die externe Serviceorientierung des Unternehmens darstellt und die Wahrnehmung der Dienstleistung durch den Kunden direkt beeinflusst (Hartline/Ferrell 1996, S. 52). Dabei ist es die Aufgabe des Mitarbeitenden den Kunden erfolgreich durch den Leistungserstellungsprozess zu führen. Um dies sicherzustellen, beschäftigte sich der dritte Beitrag dieser Arbeit (*Kapitel 4*) mit der vom Kunden wahrgenommenen Wirkung des Führungsverhaltens von Kundenkontaktmitarbeitenden in unterschiedlichen Dienstleistungssituationen. Als Grundlage für die Untersuchung diente dabei die Kontingenztheorie von Fiedler, die besagt, dass der Erfolg der Führung von dem Führungsverhalten und der Führungssituation abhängt. Im Rahmen des Beitrags gelang es dadurch, die folgenden Fragen zu beantworten:

(3a) *Welche Erkenntnisse werden über die Wirkung des Verhaltens des Kundenkontaktmitarbeitenden in verschiedenen Dienstleistungssituationen gewonnen?*

Für die Analyse der Wirkungen des Verhaltens des Kundenkontaktmitarbeitenden in verschiedenen Dienstleistungssituationen wurden zunächst die drei von Fiedler verwendeten Charakteristika unterschiedlicher Führungssituationen (Beziehung zwischen Führendem und Geführten, Aufgabenstruktur, Positionsmacht des Führenden) auf den Dienstleistungskontext übertragen. Dem Ansatz von Fiedler folgend, wurden daraufhin acht unterschiedliche Dienstleistungssituationen konstruiert, die sich jeweils hinsichtlich ihrer Ausprägung (z. B. stark/schwach) innerhalb der drei genannten Führungssituationscharakteristika voneinander unterscheiden. Situationen, in denen die Charakteristika primär positiv bzw. negativ ausgeprägt sind, werden dabei von Fiedler als günstige (Situation Nr. 1-3) bzw. ungünstige Führungssituationen (Situation Nr. 7-8) bezeichnet, wohingegen Situationen mit gemischten Ausprägungen als mäßig günstige Situationen beschrieben wurden (Situation Nr. 4-6). Analog zu Fiedlers Theorie erfolgte dann die empirische Untersuchung der Wirkung eines aufgaben- und beziehungsorientierten Führungsverhaltens des Mitarbeitenden in unterschiedlichen Dienstleistungssituationen. Probanden wurden dazu einer der acht Situationen zugeordnet, in denen sie das Verhalten des Mitarbeitenden anhand seiner Aufgaben- und Beziehungsorientierung bewerteten sowie Angaben zu der von ihnen wahrgenommenen Qualität, ihrer Zufriedenheit und Loyalität machten. Im Anschluss daran wurden die Antworten der 315 Probanden zu den jeweiligen Dienstleistungssituationen, analog zur Kontingenztheorie, entsprechend ihrer Günstigkeit einer von zwei Teilgruppen (günstige sowie ungünstige vs. mäßig günstige Situationen) zugeordnet. Im Rahmen der Auswertung wurde der Einfluss der Günstigkeit der Situation auf die Wirkungen des Mitarbeiterverhaltens im Hinblick auf die wahrgenommene Qualität, die Zufriedenheit und Loyalität der Kunden und den Gesamterfolg des Mitarbeitenden untersucht. Die Ergebnisse zeigten, dass in mäßig günstigen Dienstleistungssituationen ein beziehungsorientiertes Verhalten einen größeren Einfluss auf die Qualitätsbeurteilung der

Kunden ausübt als in günstig oder ungünstigen Situationen, wohingegen die Wirkung des aufgabenorientierten Verhaltens auf die vom Kunden wahrgenommene Qualität in günstig und ungünstigen Situationen einen stärkeren Effekt ausübt als in mäßig günstigen Situationen. Zudem demonstrierten die Ergebnisse, dass in Bezug auf die Loyalität der Kunden lediglich in mäßig günstigen Situationen eine direkte Wirkung des Führungsverhaltens, spezifisch des beziehungsorientierten Verhaltens des Mitarbeitenden, identifiziert wurde. Darüber hinaus wurde festgestellt, dass in günstigen und ungünstigen Situationen sowohl ein aufgaben- als auch ein beziehungsorientiertes Verhalten des Kundenkontaktmitarbeitenden eine signifikante Wirkung auf den Gesamterfolg des Mitarbeitenden ausübt, auch wenn die Wirkung des beziehungsorientierten Verhaltens leicht stärker ist. In mäßig günstigen Situationen wurde eine signifikante Wirkung des beziehungsorientierten, nicht jedoch des aufgabenorientierten Verhaltens auf den Gesamterfolg des Mitarbeitenden identifiziert. Übergreifend wird somit die Erkenntnis gewonnen, dass das Verhalten der Kundenkontaktmitarbeitenden abhängig von der Günstigkeit der Dienstleistungssituation eine unterschiedliche Wirkung ausübt.

*(3b) Inwieweit treffen die Erkenntnisse der Kontingenztheorie auch in der Führung des Kundenkontakts in verschiedenen Dienstleistungssituationen zu?*

Die Ergebnisse der Studie verdeutlichen dabei, dass der Erfolg der Führung im Kundenkontakt von dem Führungsverhalten der Mitarbeitenden und der Günstigkeit der Dienstleistungssituation abhängt. Dadurch ist es möglich, eine der wesentlichsten Aussagen der Kontingenztheorie von Fiedler auch für den Dienstleistungskontext zu bestätigen. Zudem demonstrieren die Ergebnisse der Studie, Fiedlers Theorie entsprechend, dass ein aufgabenorientiertes Verhalten in günstigen und ungünstigen Situationen einen größeren Führungserfolg ermöglicht als in mäßig günstigen Situationen. Darüber hinaus zeigen die Ergebnisse, dass in mäßig günstigen Situationen der Einsatz eines beziehungsorientierten Verhaltens effektiver ist als in günstigen und

ungünstigen Situationen. Demnach ist festzustellen, dass auch diesbezüglich die Ergebnisse der Theorie von Fiedler in der Führung im Kundenkontakt Gültigkeit besitzen. Im Gegensatz zur Kontingenztheorie zeigt die empirische Analyse jedoch, dass unabhängig vom Grad der Günstigkeit der Situation ein beziehungsorientiertes Mitarbeiterverhalten effektiver erscheint als ein aufgabenorientiertes Mitarbeiterverhalten, weshalb die Erkenntnisse der Kontingenztheorie von Fiedler nur teilweise auf die Führung im Kundenkontakt übertragbar sind.

*Zusammenfassend* ist somit festzustellen, dass es durch die Einnahme unterschiedlicher Perspektiven gelang, die angestrebten Teilziele zu erreichen und relevante Erkenntnisse für die Führungsforschung im Dienstleistungskontext zu generieren. Diese verdeutlichen die Vielfältigkeit der Aufgaben und Wirkungen der Führung und heben erneut die zentrale Rolle der Führung in der Etablierung und Aufrechterhaltung einer internen sowie externen Serviceorientierung von Unternehmen hervor.

## **5.2 Übergreifende Erkenntnisse und Implikationen für die Wissenschaft**

Neben den spezifischen Erkenntnisbeiträgen aus den jeweiligen Perspektiven lassen sich zudem auch übergreifende wissenschaftliche Erkenntnisse für die Führung im Dienstleistungskontext sowie wissenschaftliche Implikationen für das Forschungsgebiet ableiten. Dies wird in den folgenden Unterkapiteln ausführlicher erläutert und damit die folgende Forschungsfrage beantwortet:

*Welche wissenschaftlichen Erkenntnisse und Implikationen lassen sich für die Führung im Dienstleistungskontext ableiten?*

## 5.2.1 Wissenschaftliche Erkenntnisse

Die ganzheitliche Betrachtung der Ergebnisse der vorliegenden Arbeit bestätigt, dass nicht „eine ideale“ Art der Führung für alle Situationen existiert (z. B. von Rosenstiel 2011, S. 362). Vielmehr verdeutlichen die Ergebnisse, dass auch im Dienstleistungskontext der Erfolg der Führung von dem Verhalten des Führenden und den situativen Rahmenbedingungen der Führungssituation abhängt. Es ist folglich wesentlich, das Verhalten des Führenden vor dem Hintergrund der Rahmenbedingungen der Situation zu betrachten.

Empirische Studien zur Führung im Dienstleistungskontext fokussieren sich dabei häufig auf die Untersuchung eines oder einiger weniger spezifischer Kontexte (Cunningham et al. 2004, S. 421) und erforschen folglich das Verhalten des Führenden und dessen Wirkung in konkreten Kontexten wie beispielsweise in Restaurants oder Banken (z. B. Schaubroeck/Lam/Peng 2011; Liden et al. 2014). Anders als vergangene Forschungsbeiträge, analysierte die vorliegende Arbeit jedoch das Führungsverhalten und seine Wirkung über unterschiedliche Führungs- und Dienstleistungssituationen hinweg und berücksichtigte dabei explizit situative Rahmenbedingungen. Dadurch gelang es, bisherige wissenschaftliche Erkenntnisse dahingehend zu erweitern, dass der Einfluss unterschiedlicher Rahmenbedingungen untersucht und deren Relevanz für die Führung im Dienstleistungskontext festgestellt wurde. Bezugnehmend auf den Untersuchungsgegenstand wurden dabei charakteristische Situationsmerkmale sowohl aus dem Dienstleistungs- als auch dem Führungskontext zur Betrachtung herangezogen.

Aufbauend auf den konstitutiven Merkmalen von Dienstleistungen wurde in Bezug auf die Differenzierung unterschiedlicher Dienstleistungstypen sowohl der Grad der Immaterialität der Leistung und Integration des Kunden (Engelhardt et al. 1992, S. 35) als auch der Grad der Interaktion mit dem Kunden und der Individualisierung des Leistungsangebots (Woratschek 1996, S. 66) als charakteristische Situationsmerkmale des Dienstleistungskontextes identifiziert und als dienstleistungsspezifische Rahmenbedingungen analysiert. Hinsichtlich des

Führungskontextes dienten die drei von Fiedler (1972) verwendeten Charakteristika unterschiedlicher Führungssituationen als führungssituationsspezifische Rahmenbedingungen. Diese umfassen die Beziehung zwischen Führendem und Geführten, die Positionsmacht des Führenden sowie die Aufgabenstruktur der Führungssituation (S. 7). Letzteres ist im Dienstleistungskontext mit dem Grad der Individualisierung gleichzusetzen, da eine hohe Aufgabenstruktur eine eher standardisierte Leistung beschreibt, wohingegen eine geringe Aufgabenstruktur eine eher individualisierte oder kundenspezifische Leistung darstellt. Im Rahmen dieser Arbeit wurden somit sechs verschiedene Dienstleistungs- und Führungssituationscharakteristika als situative Rahmenbedingungen betrachtet.

Zunächst stellte die vorliegende Arbeit fest, dass *dienstleistungsspezifische Rahmenbedingungen* einen relevanten Einfluss sowohl auf die Führung im Servicetransformationsprozess als auch auf die Manifestation der serviceorientierten Führung ausüben. Während des Servicetransformationsprozesses verändern bzw. richten Unternehmen ihr Geschäftsmodell im Hinblick auf die Ausprägung einzelner oder mehrerer der vier Dienstleistungscharakteristika neu aus (Bruhn/Hepp/Hadwich 2015, S. 32). Da sich im Zuge dieses Prozesses auch die an den Führungsstil gestellten Anforderungen wandeln, lässt sich daraus ableiten, dass die dienstleistungsspezifischen Rahmenbedingungen einen relevanten Einfluss auf die Führung und den Führungsstil im Servicetransformationsprozess ausüben. Darüber hinaus zeigte sich, dass sowohl der Grad der Interaktion mit und Integration des Kunden als auch der Grad der Immaterialität der Leistung die Stärke der Zusammenhänge zwischen der serviceorientierten Führung und den Verhaltensweisen, in denen sich diese widerspiegelt, beeinflussen. So äußert sich die serviceorientierte Führung in Situationen mit geringer Integration des Kunden (z. B. Softwareentwicklung) verstärkt in einer sozialen Mitarbeiterorientierung, um die sozialen Bedürfnisse dieser Mitarbeitenden durch die Schaffung einer angenehmen Arbeitsatmosphäre und durch die Demonstration menschlichen und respektvollen Verhaltens zu befriedigen. Darüber hinaus manifestiert sich die serviceorientierte Führung in Dienstleistungssituationen, die sich

durch einen geringen Grad an Interaktion mit oder Integration des Kunden oder einem geringen Grad an Immaterialität auszeichnen (z. B. Reinigungsservices), verstärkt in einer serviceorientierten Befähigung der Mitarbeitenden, damit diese in die Lage versetzt werden flexibel auf Kundenwünsche und -bedürfnisse oder sich ereignende Probleme einzugehen.

Zudem zeigte sich ein Einfluss der *führungssituationsspezifischen Rahmenbedingungen* sowohl auf die Manifestation der serviceorientierten Führung als auch auf die vom Kunden wahrgenommene Wirkung des Führungsverhaltens des Kundenkontaktmitarbeitenden in unterschiedlichen Dienstleistungssituationen. Erste Ergebnisse im Hinblick auf die Bedeutung einzelner Verhaltensdimensionen der serviceorientierten Führung demonstrierten, dass die Beziehung zwischen Führendem und Geführten einen Einfluss auf den Zusammenhang zwischen serviceorientierter Führung und der sozialen sowie funktionalen Mitarbeiterorientierung ausübt. Dabei spiegelt sich das Verhalten in einer schlechten Beziehung zwischen Führendem und Geführten verstärkt in einer Mitarbeiterorientierung wider, wobei dieses Verhalten seitens des Führenden möglicherweise als Kompensation für die schlechte Beziehung anzusehen ist. Darüber hinaus demonstrierte die Kombination aus der jeweiligen Ausprägung (z. B. stark/schwach) der drei führungssituationsspezifischen Rahmenbedingungen durch die Bestimmung der Günstigkeit der Dienstleistungssituation eine relevante Größe in Bezug auf die Wirkung des Führungsverhaltens im Kundenkontakt. Die Ergebnisse der Untersuchung zeigten dabei, dass die Günstigkeit der Situation die Wirkungszusammenhänge zwischen dem Führungsverhalten der Mitarbeitenden und der Bewertung der Dienstleistungssituation seitens des Kunden im Hinblick auf dessen Qualitätsbeurteilung und Loyalität beeinflusst und somit einen Einfluss auf den Gesamterfolg der Führung in Dienstleistungssituationen ausübt.

Übergreifend gelang es der vorliegenden Arbeit somit festzustellen, dass dienstleistungs- und führungssituationsspezifische Charakteristika relevante situative Rahmenbedingungen für die Führung im

Dienstleistungskontext darstellen, die sowohl das Führungsverhalten als auch dessen Wirkung beeinflussen. Folglich leistet die vorliegende Arbeit einen zusätzlichen Beitrag zum wissenschaftlichen Kenntnisstand der Führung im Dienstleistungskontext, indem konkrete Erkenntnisse in Bezug auf den Einfluss der zur Differenzierung von unterschiedlichen Dienstleistungen sowie Führungssituationen herangezogenen charakteristischen Merkmalen geliefert werden.

## 5.2.2 Wissenschaftliche Implikationen

Aus den generierten übergreifenden wissenschaftlichen Erkenntnissen der vorliegenden Arbeit sowie deren Limitationen lassen sich auch *wissenschaftliche Implikationen* für das Forschungsgebiet ableiten. Diese stellen einen Ansatzpunkt für zukünftige Forschung im Themengebiet der Führung im Dienstleistungskontext dar. Nachfolgend werden hierzu vier konkrete Vorschläge für weiteren Forschungsbedarf aufgeführt.

Zunächst zeigt die vorliegende Arbeit, dass Führungstheorien einen sinnvollen theoretischen Rahmen für die Untersuchung von Interaktionen zwischen Mitarbeitenden und Kunden im Dienstleistungskontext darstellen. Diesem Beispiel folgend, ist es umgekehrt ebenso reizvoll, eine Theorie bzw. ein Modell aus dem Dienstleistungskontext auf die Führung zu übertragen. Vor dem Hintergrund kontinuierlicher Veränderungen des Arbeits- und Führungsumfeldes (z. B. durch Büro- und Verkaufsraumkonzepte nach dem Open-Space Prinzip und/oder im Wohnzimmer-Stil) in Unternehmen wie Vodafone, Deutsche Bank oder Amazon wird daher vorgeschlagen das Servicescape-Modell von Bitner (1992) auf die Führungssituation zu übertragen. Dies ermöglicht es, den Einfluss des räumlichen Umfeldes als situative Rahmenbedingung für die Führung im Dienstleistungskontext zu untersuchen. Zwar wurden bereits zahlreiche Studien dazu durchgeführt, wie sich das Umfeld auf die Leistung und die Zufriedenheit der Mitarbeitenden auswirkt (Vischer 2007, S. 175), die gemeinsame Betrachtung des Einflusses des räumlichen Umfeldes auf sowohl die Führungsperson als

auch den Mitarbeitenden und deren Interaktion wurden bisher allerdings noch nicht untersucht. Der Aussage von Bennett und Bennett folgend (1970) ist jedoch davon auszugehen, dass alle sozialen Interaktionen durch das räumliche Umfeld beeinflusst werden, in dem sie stattfinden (S. 192). Um die Führung im Dienstleistungskontext dahin gehend ausführlicher zu untersuchen, wäre es denkbar die abhängigen Variablen des Servicescape-Modells (Annäherungs- und Vermeidungsverhalten des Kunden bzw. Mitarbeitenden) dem Führungskontext entsprechend anzupassen und/oder diese um weitere spezifischere Verhaltensweisen (z. B. transaktionale Führung oder serviceorientiertes Mitarbeiterverhalten) zu ergänzen. Dies würde es ermöglichen, den Einfluss unterschiedlicher *umfeldspezifischer Rahmenbedingungen* (Ambiente, Raum & Artefakte) auf diese Variablen zu untersuchen und deren Relevanz für die Führung im Dienstleistungskontext festzustellen. In diesem Rahmen gilt es beispielsweise zu überprüfen, ob die Einrichtung oder die Dekoration der Räumlichkeiten, in denen die Führungssituation stattfindet, einen Einfluss auf die emotionale Reaktion und das Verhalten des Führenden und Mitarbeitenden sowie die Art der Interaktion zwischen Führendem und Mitarbeitenden (z. B. gemessen an der Intensität des Austauschs von Informationen) ausübt. Zur Untersuchung dieser Fragestellung wäre ein Laborexperiment sinnvoll, in dessen Verlauf unterschiedliche Facetten des räumlichen Umfeldes (z. B. die Einrichtung, das Layout oder die Wandfarben der Räumlichkeit) der Führungssituation gezielt manipuliert und jeweils die emotionale Reaktion sowie die Verhaltensweisen der beteiligten Akteure und die Art der Interaktion zwischen Führendem und Mitarbeitendem erfasst werden. Dadurch gelänge es dann, den Einfluss der Facetten des räumlichen Umfeldes auf die emotionale Reaktion der Akteure sowie deren Verhaltensweisen näher zu analysieren. Basierend auf den Erkenntnissen einer solchen Studie wären Unternehmen in der Lage, das räumliche Umfeld von Führungssituationen so zu gestalten, dass dieses sowohl die emotionale Reaktion als auch das Verhalten des Führenden und der Mitarbeitenden sowie die Art der Interaktion zwischen den beiden Akteuren positiv beeinflusst.

Darüber hinaus ergibt sich weiterer Forschungsbedarf aufgrund der eingenommenen Betrachtungsweise der vorliegenden Arbeit. Dabei wird die Führung als relevante Einflussgröße für die Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit und schlussendlich den Unternehmenserfolg angesehen und damit, der Service-Profit Chain folgend, eine inside-out Perspektive eingenommen. Heskett et al. (1994) beschreiben in ihrem Modell der Service-Profit Chain jedoch auch eine Wirkung der Kundenzufriedenheit auf die Mitarbeitenden und schlagen somit vor, auch eine *outside-in Perspektive* zu berücksichtigen (S. 167). Aufbauend darauf zeigten erste Studien in Dienstleistungssituationen, dass die Zufriedenheit der Mitarbeitenden auch durch die Zufriedenheit des Kunden und deren Reaktionen beeinflusst werden und bestätigen dadurch auf Mitarbeiterebene die angesprochene, umgekehrte Wirkungsrichtung (Frey et al. 2013, S. 513; Zablah et al. 2016, S. 10). Doch trotz dieser Erkenntnisse wurde der outside-in Perspektive bisher nur wenig Aufmerksamkeit geschenkt (Nerdinger/Pundt 2018, S. 3). Vor diesem Hintergrund wäre es dabei jedoch interessant zu überprüfen, ob die in der Dienstleistungssituation zwischen Mitarbeitendem und Kunden gewonnenen Erkenntnisse auch für die Führungssituation zwischen Führungsperson und Mitarbeitendem zutreffen und somit eine umgekehrte Wirkungsrichtung auch auf der Führungsebene vorzufinden ist. Entgegengesetzt der identifizierten Wirkungszusammenhänge von etwa Hong et al. (2013) wird daher vorgeschlagen, dass zukünftige Forschung den Einfluss der Mitarbeiterzufriedenheit auf die Verhaltensweisen der Führung (z. B. serviceorientierte Führung) überprüft. Zur Untersuchung dieses Effekts wird ein Szenario-basiertes experimentelles Design vorgeschlagen, bei dem der Grad der Zufriedenheit des Mitarbeitenden manipuliert und dessen Einfluss auf die Verhaltensweisen der Führungsperson überprüft werden. Im Rahmen der Erhebung wird dabei empfohlen, die Führungssituationsspezifischen Rahmenbedingungen aus Sicht der Führungsperson explizit zu berücksichtigen, um situationsspezifische Erkenntnisse zu generieren. So wäre beispielsweise anzunehmen, dass ein outside-in Effekt vornehmlich in Situationen mit einer starken sozialen Bindung zwischen Führendem

und Geführtem vorzufinden ist. Wird unter spezifischen Rahmenbedingungen ein outside-in Effekt identifiziert, so wären Unternehmen in der Lage sich diesen zu Nutze zu machen, um durch eine gezielte Steigerung der Zufriedenheit der Mitarbeitenden auch die Verhaltensweisen der Führungsperson zu beeinflussen. Dabei ist jedoch zu berücksichtigen, dass ein möglicherweise identifizierter Einfluss durch den Mitarbeitenden nicht zwangsläufig zur Folge hat, dass die Wirkung der Führung auf den Mitarbeitenden sich verringert oder gar neutralisiert. Vielmehr erscheint es möglich, dass auch eine bidirektionale Wirkung zwischen Führendem und Geführten in spezifischen Situationen vorzufinden ist (Zablah et al. 2016, S. 10).

Weiterer Forschungsbedarf ist zudem erforderlich, da im Rahmen der Untersuchungen dieser Arbeit zwar Dienstleistungs- und Führungssituationscharakteristika explizit beachtet, personenbezogene Unterschiede der Führenden und Geführten als situative Rahmenbedingungen in den Untersuchungen jedoch unberücksichtigt blieben. Dabei zeigen Studien, dass sich Führende und Geführte beispielsweise abhängig von ihrer jeweiligen Generationszugehörigkeit in ihren Einstellungen, Werten und Verhaltensweisen voneinander unterscheiden (Twenge et al. 2010, S. 1133f.). Aufgrund der zentralen Rolle der beiden Akteure in der Führungssituation, ist daher jedoch anzunehmen, dass deren Generationszugehörigkeit eine hohe Relevanz für die Führung im Dienstleistungskontext darstellt. Eine Überprüfung der Einflüsse *generationsspezifischer Unterschiede* sowohl des Führenden als auch des Geführten wäre dabei insbesondere auch für die Praxis von hoher Relevanz, da sich die Zusammensetzung der Belegschaft in Unternehmen in Bezug auf deren Generationszugehörigkeit kontinuierlich verändert (Anderson et al. 2017, S. 247). So sind derzeit sowie insbesondere in den kommenden Jahren drei Generationen gleichzeitig in einem Unternehmen tätig (Bresman/Rao 2017, S. 2). Dabei handelt es sich um die Generation der „Baby Boomer“, „Generation X“ sowie „Millennials“. Die Generation der Baby Boomer (Geburtsjahr zwischen 1946 und 1964) zeichnen sich dabei durch eine hohe Anspruchshaltung sowie durch ihre kollektivistische leistungs- und wettbewerbsorientierte Arbeitsmentalität aus (Brown 2012, S. 3580). Die

Generation X (1965-1979) hingegen ist eher individualistisch veranlagt, primär auf ihre persönliche Karriereentwicklung fokussiert (Smola/Sutton 2002, S. 378) und fordert Belohnung und Anerkennung (Gursoy/Maier/Chi 2008, S. 452). Anders als die Baby Boomer sehen sie Arbeit primär als Mittel zur Sicherstellung einer guten Lebensqualität und nicht als primäres Lebensziel (Brown 2012, S. 3579). Auch die Generation der Millennials setzt andere Präferenzen und stellt Familie und Freunde in ihren Lebensmittelpunkt. Millennials (1980-2000) werden als selbstbewusst und unabhängig bezeichnet, favorisieren Teamarbeit und sind gewillt Aufgaben anzugehen (Gursoy/Maier/Chi 2008, S. 453), wengleich sie im Gegenzug jedoch auch eine Wertschätzung sowie eine zeitnahe Beförderung erwarten (Gilley et al. 2015, S. 6). Vor dem Hintergrund dieser unterschiedlichen Werte und Präferenzen stehen Führende somit vor der Herausforderung Mitarbeitende generationsübergreifend zu motivieren und dazu zu engagieren gemeinsam nach der Unternehmensvision zu streben. Forschungsbedarf besteht dabei unter anderem darin, zu untersuchen, ob bisherige Führungsansätze den veränderten Anforderungen der unterschiedlichen Generationen der Mitarbeitenden gerecht werden (Anderson et al. 2017, S. 256). Um erste Erkenntnisse über die Wahrnehmung bestehender Führungsansätze in Bezug auf die Generationszugehörigkeit der Mitarbeitenden zu identifizieren, werden hierzu Fokusgruppengespräche mit den jeweiligen Generationen vorgeschlagen. Mittels eines strukturierten Gesprächs innerhalb der Gruppen ist es dadurch möglich einzelne Führungsansätze (z. B. transaktionale oder transformationale Führung) zu diskutieren und Kenntnisse über die unterschiedliche Wahrnehmung der einzelnen Ansätze aus Sicht der verschiedenen Generationen zu erlangen. Darüber hinaus ist es in einem solchen Rahmen ebenfalls denkbar mögliche Reaktionen auf bestimmte Führungsansätze innerhalb der Gruppen erörtern zu lassen. Mittels einer Inhaltsanalyse der transkribierten Gespräche sowie deren Gegenüberstellung, wäre es dadurch möglich, generationsspezifische Unterschiede in der Wahrnehmung und Wirkung einzelner Führungsansätze zu identifizieren. Darüber hinaus wäre es zudem erstrebenswert, die identifizierten generationsspezifischen Unterschiede auch

statistisch zu überprüfen. Um dies zu erreichen wird empfohlen, im Rahmen von Untersuchungen zu den Wirkungszusammenhängen zwischen Führungsansätzen und den Reaktionen der Geführten (z. B. Zufriedenheit oder serviceorientiertes Verhalten der Mitarbeitenden) den Einfluss der Generationszugehörigkeit der Mitarbeitenden (basierend auf den Altersangaben der Probanden) als Moderatorvariable zu untersuchen. Sind Unterschiede in Bezug auf die Wirkung bisheriger Führungsansätze erkennbar, so gilt es seitens des Unternehmens basierend auf diesen Erkenntnissen, Führungspersonen so einzusetzen, dass deren Verhaltensweisen entsprechend der Generationszugehörigkeit der Mitarbeitenden in bestimmten Abteilungen oder Teams, die bestmögliche Wirkung bei diesen erzielt.

Zuletzt ergibt sich speziell in Bezug auf das in dieser Arbeit konzeptualisierte und operationalisierte Konstrukt der serviceorientierten Führung weiterer Forschungsbedarf. Insbesondere sei hier aufzuführen, dass sich die empirische Überprüfung des Konstrukts in Bezug auf die Mitarbeitenden ausschließlich mit der Wirkung der serviceorientierten Führung auf Einzelpersonen beschäftigte. Häufig erfordert die Erstellung von Dienstleistungen jedoch die Zusammenarbeit mehrerer Mitarbeitenden (Lovelock/Wirtz 2010, S. 321). Im Rahmen dieses „Teamworks“ werden die Einstellungen und Verhaltensweisen einzelner Mitarbeitenden auch durch die Einstellungen und Verhaltensweisen der Teammitglieder beeinflusst. Unternehmen streben daher an ein gutes Teamklima sicherzustellen, um dadurch die Verhaltensweisen des Einzelnen gegenüber Kunden zu fördern und folglich positive Wirkungen aus der Zusammenarbeit zu generieren (Grizzle et al. 2009, S. 1239). Zukünftige Führungsforschung im Dienstleistungskontext ist daher dazu angehalten, nicht nur die Wirkung der serviceorientierten Führung auf individueller Mitarbeiterenebene, sondern auch auf *Teamebene* zu untersuchen und Zusammenhänge zwischen den Ebenen zu analysieren. Spezifisch wäre hierbei interessant zu überprüfen, ob und wenn ja, welche der teambezogenen Größen (z. B. Teamklima, Teamleistung und Arbeitszufriedenheit des Teams, Herhausen et al. 2017) einen Einfluss auf individuelle, mitarbeiterbezogene Größen

(z. B. serviceorientiertes Verhalten oder die Zufriedenheit mit der Tätigkeit) ausüben. Darüber hinaus gilt es zu untersuchen, ob diese teambezogenen Größen den Einfluss der serviceorientierten Führung auf mitarbeiterbezogene Größen vollständig mediiieren oder einen zusätzlichen Einfluss auf diese ausüben. Im Rahmen einer solchen Untersuchung wäre es zudem wünschenswert, neben den identifizierten dienstleistungs- und führungssituationsspezifischen Rahmenbedingungen auch den Grad der gegenseitigen Abhängigkeit der Mitarbeitenden eines Teams (Mayer/Ehrhart/Schneider 2009, S. 1035) als Moderatorvariable zu untersuchen, um daraufhin spezifischere Implikationen für die Unternehmenspraxis abzuleiten. Zur Untersuchung dieser Fragestellung ist die Befragung von Teammitgliedern eines Teams bzw. einer Abteilung, die jeweils einer Führungsperson unterstellt sind, erforderlich. Durch die Verwendung eines Strukturgleichungsmodells besteht daraufhin die Möglichkeit, Wirkungszusammenhänge zwischen der serviceorientierten Führung und team- sowie mitarbeiterbezogenen Größen im Dienstleistungskontext zu untersuchen. Abhängig von den Charakteristika einzelner Situationen werden dadurch Erkenntnisse darüber erworben, auf welche Art und Weise die serviceorientierte Führung team- und mitarbeiterbezogene Größen beeinflusst. Die gewonnenen Erkenntnisse einer solchen Untersuchung geben somit Auskunft darüber, wie die serviceorientierte Führung durch unternehmerische Maßnahmen zu ergänzen ist, um eine positive Wirkung bei den Mitarbeitenden hervorzurufen. Wird beispielsweise festgestellt, dass teambezogene Größen die Wirkung auf den Mitarbeitenden vollständig mediiieren, so wird Unternehmen empfohlen, spezifische Maßnahmen zur Förderung der teambezogenen Größen einzuleiten (z. B. Teamevents oder auf die Leistung des Teams bezogene Boni), um das Team zusätzlich zu fördern und dadurch den einzelnen Mitarbeitenden positiv zu beeinflussen.

Die dargestellten Vorschläge zeigen, dass die Forschung zur Führung im Dienstleistungskontext ein vielfältiges Themengebiet mit hoher Relevanz für die Unternehmenspraxis darstellt. Wenngleich es der

vorliegenden Arbeit gelang relevante Erkenntnisse zu liefern, so besteht dennoch inhaltlich weiterer Forschungsbedarf, dem durch zukünftige Untersuchungen nachzukommen ist.

### **5.3 Übergreifende Erkenntnisse und Implikationen für die Praxis**

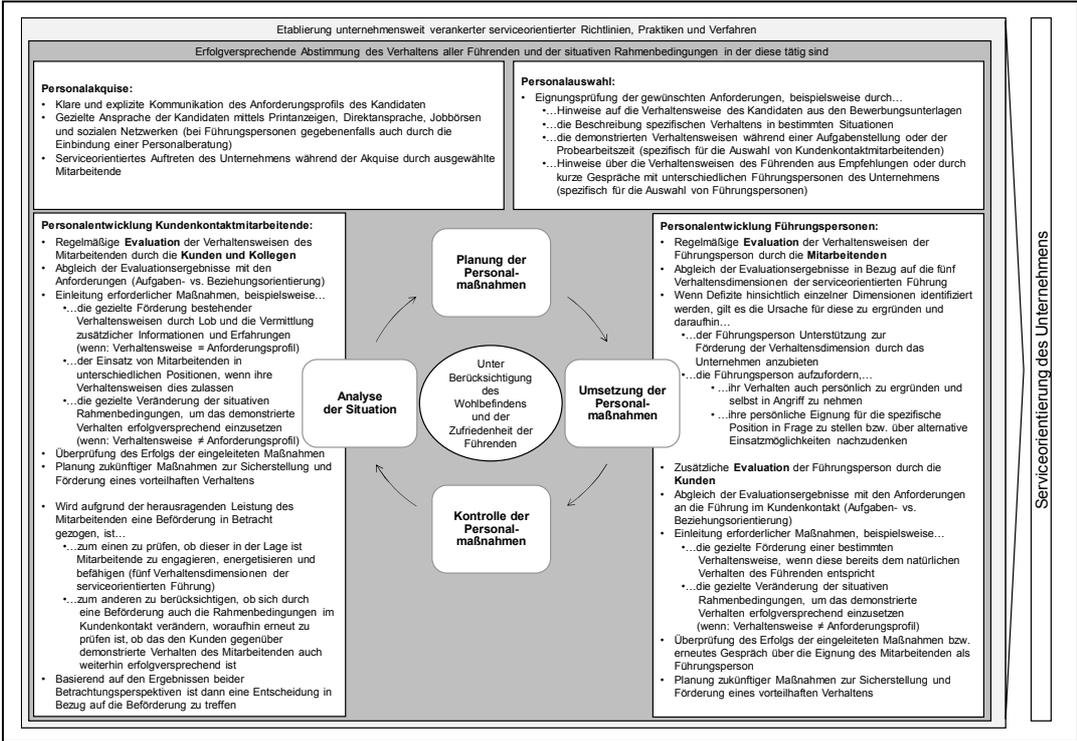
Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit demonstrieren, dass das Verhalten des Führenden und die Situation, in der dieser und die Geführten sich befinden, sinnvoll aufeinander abzustimmen sind, um den Führungserfolg sicherzustellen und – neben weiteren organisationalen Richtlinien und Praktiken (z. B. einer leistungsorientierten Vergütung) (Lytle/Hom/Mokwa 1998, S. 455) – entscheidend zur Etablierung und Aufrechterhaltung der Serviceorientierung eines Unternehmens beizutragen. Bezugnehmend auf die gewonnenen Erkenntnisse werden daher im Folgenden Handlungsempfehlungen für die Führung im Dienstleistungskontext abgeleitet und damit die folgende Forschungsfrage beantwortet:

*Welche praktischen Implikationen lassen sich für die Führung im Dienstleistungskontext ableiten?*

Basierend auf der ganzheitlichen Betrachtung der Erkenntnisse der Arbeit lassen sich unter Berücksichtigung dienstleistungs- und führungs-situationsspezifischer Rahmenbedingungen *Implikationen für die Personalbeschaffung und -entwicklung* von Führungskandidaten sowie bestehenden Führenden (Mitarbeitenden und Führungspersonen) für den Dienstleistungskontext ableiten, die darauf abzielen, die Vorteilhaftigkeit des Führungsverhaltens in einer bestimmten Situation sicherzustellen. Diese praktischen Implikationen sind in Abbildung 5-1 zusammengefasst. Zunächst gilt es, jeweils die vorliegende Situation zu analysieren, um darauf aufbauend zukünftige Personalmaßnahmen zu planen und umzusetzen sowie abschließend den Erfolg dieser Maßnahmen zu kontrollieren. Aufgrund der Untersuchungsgegenstände

der einzelnen Beiträge, beziehen sich die Handlungsempfehlungen dabei auf das Personalmanagement von Kundenkontaktmitarbeitenden und Führungspersonen, die selbst ebenfalls – zumindest teilweise – im Kundenkontakt stehen.

Abbildung 5-1: Zusammenfassung der praktischen Implikationen



Die Handlungsempfehlungen basieren dabei auf der Annahme, dass es durch unterstützende Maßnahmen des Personalmanagements (z. B. Kommunikationsschulungen) gelingt die Verhaltensweisen einer Führungsperson sowie eines Kundenkontaktmitarbeitenden zu beeinflussen und es zudem durch eine entsprechende Mitarbeiterführung möglich ist, auf das Verhalten eines Mitarbeitenden entsprechend einzuwirken (Boukis et al. 2015, S. 394). Dem Ansatz Fiedlers folgend (1981) wird jedoch davon ausgegangen, dass eine Person nicht innerhalb kürzester Zeit ihre Verhaltensweisen um 180° Grad wandelt oder in der Lage ist, dieses spezifisch auf einzelne Interaktionspartner anzupassen (Fiedler 1981, S. 623), wenn die Person nicht bereits über erste Veranlagungen für ein solches Verhalten verfügt. In Bezug sowohl auf die Einstellung neuer Führender als auch die Beförderung bestehender Führender ist daher explizit darauf zu achten, solche Kandidaten auszuwählen, die die für eine spezifische Situation erfolgversprechenden Verhaltensweisen bereits vorweisen, um von deren Stärken Gebrauch zu machen (Fiedler 1996, S. 248; Lytle/Hom/Mokwa 1998, S. 464; Collins 1999, S. 77). Hinsichtlich des Umgangs mit bestehenden Führenden ist im Rahmen der Personalentwicklung jedoch in Abhängigkeit vom Grad der Abweichung zwischen dem demonstrierten und dem erwünschten Verhalten eine individuelle, personenbezogene Entscheidung zu treffen. Dabei gilt es zu entscheiden, ob das erwünschte Verhalten durch eine gezielte Beeinflussung bzw. Förderung zu erreichen ist oder ob das Verhalten des Führenden in einer anderen Situation vorteilhafter einzusetzen ist.

### **5.3.1 Personalbeschaffung**

Stellt ein Unternehmen im Rahmen der Bedarfsplanung fest, dass die Einstellung neuer bzw. zusätzlicher Mitarbeitender erforderlich ist, gilt es zunächst die Situation, in der die jeweilige Person tätig sein wird, in Bezug auf die situativen Rahmenbedingungen zu untersuchen. Basierend auf den identifizierten Situationscharakteristika der zu be-

setzenden Position ist daraufhin in einem Anforderungsprofil festzuhalten, welche Ansprüche unter anderem an das Verhalten des neuen Mitarbeitenden gestellt werden (Stock-Homburg 2013, S. 120f.; Bateson et al. 2014, S. 316). Bei Kundenkontaktmitarbeitenden gilt es zu untersuchen, ob ein eher aufgaben- oder eher beziehungsorientiertes Verhalten erfolgversprechend für die gegebene Situation ist. Es ist somit festzustellen, ob die zu besetzende Position ein primär zielgerichtetes und effizientes Verhalten des Mitarbeitenden oder ein primär kundenbezogenes, empathisches Verhalten des Mitarbeitenden erfordert. Bei Führungspersonen im Dienstleistungskontext ist zusätzlich sicherzustellen, dass diese die identifizierten fünf Verhaltensdimensionen der serviceorientierten Führung aufweisen (serviceorientierte Motivation und Befähigung, soziale und funktionale Mitarbeiterorientierung, serviceorientiertes Vorbildverhalten), damit diese in der Lage sind, Mitarbeitende zu engagieren, zu energetisieren und zu befähigen. Aufbauend auf den Informationen des Anforderungsprofils erfolgt die *Personalbeschaffung*, die sowohl die Phase der Personalakquise als auch der Personalauswahl umfasst (Meffert/Bruhn/Hadwisch 2015, S. 405).

Im Rahmen der *Personalakquise* ist dabei kontinuierlich darauf zu achten, das erwünschte Verhalten klar nach außen hin zu kommunizieren. Es ist daher erforderlich, zusätzlich zu der Aufgabenbeschreibung der zu besetzenden Position und den daraus resultierenden fachlichen Ansprüchen an den Bewerber auch das erwünschte Verhalten des Kandidaten explizit in der Stellenausschreibung aufzuführen. Ziel ist es, ausdrücklich Personen anzusprechen, die sich nicht nur in der Beschreibung der Aufgaben, sondern auch in den beschriebenen Verhaltensweisen wiederfinden. Abhängig von der jeweiligen Position ist zudem eine Entscheidung über die richtige Wahl des Instruments zur Personalakquise zu treffen. Für die Suche nach einer geeigneten Führungsperson besteht dabei die Möglichkeit, die Leistung einer Personalberatung in Anspruch zu nehmen, da diese über umfangreiche Kenntnisse des Arbeitsmarktes verfügt und auf die Suche und Auswahl von spezifischen Führungspersonen spezialisiert ist (Meffert/

Bruhn/Hadwich 2015, S. 408). Dies erfordert jedoch, dass das Unternehmen der Personalberatung ein konkretes Anforderungsprofil des Kandidaten im Hinblick sowohl auf die erwünschten Verhaltensweisen (z. B. serviceorientierte Führung mit beziehungsorientiertem Verhalten gegenüber Kunden) als auch die notwendigen fachlichen Kenntnisse (z. B. Erfahrung im Veranstaltungsmanagement) zur Verfügung stellt. Bei sehr spezialisierten Unternehmen, (z. B. ein auf Steuerrecht spezialisiertes Beratungsunternehmen), bei denen zusätzlich zu den Verhaltensweisen auch ein Fokus auf spezifischen technischen und/oder fachlichen Fähigkeiten der Kandidaten liegt (z. B. umfangreiche Kenntnisse im Versicherungsrecht), wird jedoch empfohlen, die Selektion geeigneter Führungspersonen durch die eigene, auf die Bedürfnisse des Unternehmens speziell geschulte, Personalabteilung vorzunehmen (McCord 2018, S. 94). Zur Akquise sowohl von Führungspersonen als auch Kundenkontaktmitarbeitenden eignen sich dabei „klassische“ Instrumente wie Printanzeigen in spezifischen (Fach-)Zeitungen bzw. Zeitschriften, Jobbörsen (z. B. stepstone oder hotelcareer) oder auch soziale Netzwerke (z. B. Xing oder LinkedIn). Darüber hinaus erscheint es zudem sinnvoll, Kandidaten direkt bzw. persönlich, beispielsweise bei Messen oder Vorträgen anzusprechen und über die offene Stellenausschreibung zu informieren (Stock-Homburg 2013, S. 164). Die Direktansprache bietet dabei den Vorteil, dass Arbeitgeber in der Lage sind, unmittelbar einen ersten Eindruck vom Kandidaten und dessen Verhaltensweisen zu gewinnen und somit dessen Eignung für die Position direkt zu überprüfen. Unabhängig von der gewählten Art der Ansprache gilt es dabei, das nach außen hin demonstrierte Image des Unternehmens als Arbeitgeber attraktiv und ansprechend zu präsentieren (Wirtz/Jerger 2016, S. 764). Als eines der grundlegenden Gesetze nach Maxwell (2008, S. 45) gilt dabei „We attract who we are, not who we want“. Folglich ist im Rahmen solcher Veranstaltungen das Auftreten des Unternehmens entscheidend, um entsprechende Kandidaten zu akquirieren. Aus diesem Grund sind geeignete Mitarbeitende mit den für die Situation erforderlichen Verhaltensweisen für die Akquise von Führenden, beispielsweise beim Einsatz auf Messen oder Konferenzen, auszuwählen.

Ist es dem Unternehmen gelungen, Kandidaten erfolgreich anzusprechen, gilt es bei der *Personalauswahl* deren Eignung zu überprüfen. Insbesondere bei der Einstellung von *Kundenkontaktmitarbeitenden* ist neben den fachlichen Kenntnissen auch darauf zu achten, ob aus den Bewerbungsunterlagen (z. B. Arbeitszeugnissen, Serviceauszeichnungen) konkrete Hinweise über die Verhaltensweisen (d. h. aufgaben- oder beziehungsorientiertes Verhalten) des Kandidaten hervorgehen (Nicolai 2009, S. 90; Wirtz/Lovelock 2016, S. 420). Vielversprechende Kandidaten sind dann während des Vorstellungsgesprächs konkret auf einzelne kritische Verhaltensmerkmale anzusprechen oder zu bitten, ihr Verhalten anhand der präsentierten Fragenkataloge (Kapitel 3 und 4) selbst einzuschätzen. Darüber hinaus könnten Fragen wie „Wie haben Sie in der Situation XY reagiert?“ oder „Wie würden Sie in einer solchen Situation reagieren?“, verwendet werden, um weitere Hinweise über das Verhalten des Kandidaten zu erhalten. Möglich wäre zudem, den Kandidaten aufzufordern, eine bestimmte Aufgabenstellung praktisch auszuführen (z. B. im Rahmen eines Rollenspiels), um sein Verhalten zu beobachten bzw. einzuschätzen (Stock-Homburg 2013, S. 178f.; Wirtz/Jerger 2016, S. 766). Ferner erscheint es empfehlenswert, während einer „Probearbeitszeit“ sowohl die fachlichen Fähigkeiten als auch das Verhalten des Kandidaten nochmals im Hinblick auf den Fit mit den erwünschten Verhaltensweisen der spezifischen Situation explizit zu untersuchen (Hunter/Hunter 1984, S. 90; Chamorro-Premuzic/Adler/Kaiser 2017, S. 4). Zusätzlich ist zu überprüfen, ob der Mitarbeitende in der Lage scheint sich mit den organisationalen Werten des Unternehmens zu identifizieren bzw. diese teilt (Morrison 1996, S. 502; Collins 1999, S. 77). Basierend auf den gewonnenen Informationen hat dann die Auswahl eines als geeignet erscheinenden Kandidaten zu erfolgen. Zahlreiche Experten vertreten hierbei die Meinung, dass fachliche Kompetenzen leichter anzueignen sind als soziale Kompetenzen, was bei der Auswahl der Kandidaten gegebenenfalls zusätzlich zu berücksichtigen ist (z. B. Löhner 2005, S. 75; Stier-Thompson 2014, S. 28). Im Anschluss an die Personalbeschaffung ist im Rahmen eines ersten Feedbackgesprächs während der Probezeit das Verhalten des Kundenkontaktmitarbeitenden erneut

auf seine Eignung in der jeweiligen Situation hin zu überprüfen, um die getroffene Personalauswahl zu bestätigen oder aber die Zusammenarbeit mit dem Mitarbeitenden aufgrund mangelnder Übereinstimmung mit den erwünschten Verhaltensweisen zu beenden.

Auch bei der *Auswahl von Führungspersonen* ist das Verhalten der Kandidaten zu überprüfen und mit der für die jeweilige Situation erwünschten Verhaltensweise im Kundenkontakt (aufgaben- oder beziehungsorientiertes Verhalten) sowie den fünf identifizierten Verhaltensweisen einer serviceorientierten Führung abzugleichen. Beispielsweise können durch Empfehlungen dabei bereits erste Informationen bezüglich des Verhaltens des Führenden gegenüber den Kunden und dessen Führungsverhalten gegenüber den Mitarbeitenden generiert werden, anhand derer die Eignung für die Position im Unternehmen zu überprüfen ist. Darüber hinaus gilt es jedoch auch hier, die Bewerbungsunterlagen auf Hinweise über die Verhaltensweisen des Führenden gegenüber Mitarbeitenden und Kunden zu untersuchen. Zusätzlich wäre es ebenfalls im Rahmen eines Gesprächs denkbar Fragen nach dem Verhalten in spezifischen Situationen zu stellen oder den Führende zu bitten, ein Beispiel dafür zu geben, wie er andere serviceorientiert motiviert (Stock-Homburg 2013, S. 184). In Bezug auf den Einstellungsprozess erscheint es zudem sinnvoll, unterschiedliche Führungspersonen zurate zu ziehen, die nach einem kurzen Gespräch mit dem Kandidaten eine Einschätzung über dessen Verhaltensweisen sowie der Übereinstimmung der organisationalen Werte mit denen des Kandidaten abgeben sollen. Wird ein geeigneter Kandidat ausgewählt und angestellt, ist gegen Ende der Probezeit eine Bewertung des Führungsverhaltens aus Sicht der Geführten vorzunehmen und anhand der Ergebnisse dieser Evaluation zu überprüfen, ob die Führungsperson den Anforderungen an die Position entspricht.

Zu Beginn des Beschäftigtenverhältnisses ist den Mitarbeitenden dabei durch die Führungsperson die zentrale Rolle des Kundenkontaktes aufzuzeigen. Spezifisch ist hier darauf hinzuweisen, dass die einzelne Interaktion mit dem Kunden die gesamte Serviceerfahrung des Kunden maßgeblich beeinflusst und somit einen wesentlichen Beitrag zur

Umsetzung der Serviceorientierung des Unternehmens leistet (Bitner/Wang 2014, S. 234). Ziel dessen ist es, den Mitarbeitenden die Bedeutsamkeit ihrer Tätigkeit zu vermitteln und diese zu motivieren kontinuierlich eine hochwertige Leistung gegenüber den Kunden zu erbringen und somit gemeinsam nach einer Serviceorientierung zu streben.

### **5.3.2 Personalentwicklung**

Dem erweiterten Verständnis von Stock-Homburg (2013) folgend, umfasst *Personalentwicklung* sowohl Maßnahmen zur Weiterbildung von Qualifikationen der Mitarbeitenden als auch Maßnahmen zur Förderungen der beruflichen Entwicklung der Mitarbeitenden basierend auf deren Eignungen und Fähigkeiten (S. 205). Im Rahmen der Personalentwicklung wird dabei im Folgenden aufgrund der unterschiedlichen Anforderungen hinsichtlich der Verhaltensweisen zwischen dem Umgang mit bestehenden Kundenkontaktmitarbeitenden und Führungspersonen unterschieden.

Unabhängig von der jeweiligen Position wird jedoch empfohlen, im Rahmen der Entscheidung über Personalentwicklungsmaßnahmen das Wohlbefinden sowie die Zufriedenheit der Führenden mit einzubeziehen, um deren Engagement und Motivation langfristig sicherzustellen (Schneider/Bowen 1993, S. 43). So zeigt die Auswertung der Gesamtzufriedenheit der Mitarbeitenden aus Kapitel 3 (Studie 3), dass 12 Prozent der teilnehmenden Kundenkontaktmitarbeitenden überhaupt nicht oder nur in begrenztem Umfang zufrieden mit ihrem derzeitigen Job sind (Abbildung 5-2).

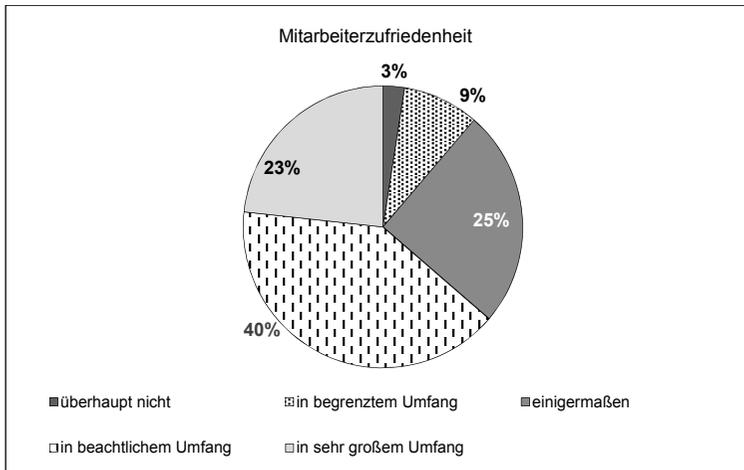


Abbildung 5-2: Gesamtzufriedenheit der Mitarbeitenden

Eine mögliche Ursache hierfür ist, dass Personalentwicklungsmaßnahmen ausschließlich vor dem Hintergrund der Erfolgssteigerung des Unternehmens ausgewählt und eingeleitet werden, ohne das Befinden und die Bedürfnisse des Führenden zu berücksichtigen. Es wird daher angeregt, mittels regelmäßiger Gespräche mit den Kundenkontaktmitarbeitenden und Führungspersonen, Kenntnisse über deren Wohlbefinden und deren Zufriedenheit mit ihrer Position und den jeweiligen Tätigkeiten zu erlangen, um diese bei der Wahl von Personalentwicklungsmaßnahmen zu berücksichtigen. Wird das Unwohlsein oder die Unzufriedenheit festgestellt, gilt es, die Gründe hierfür zu identifizieren, um diese anzugehen und im Idealfall zu beseitigen. Ist ein Kundenkontaktmitarbeitender beispielsweise aufgrund seiner schlechten Beziehung mit der Führungsperson oder Kollegen unzufrieden mit seiner derzeitigen Tätigkeit, erscheint es kontraproduktiv Personalentwicklungsmaßnahmen einzuleiten, die darauf ausgelegt sind, sein Verhalten spezifisch auf die Vorteilhaftigkeit in der derzeitigen Situation anzupassen. Bei den im Folgenden beschriebenen Handlungsempfehlungen in Bezug auf die Wahl der Personalmaßnahmen sind somit die

Bedürfnisse des Führenden zu berücksichtigen, damit dessen Verhalten und die situativen Rahmenbedingungen erfolgversprechend für das Unternehmen sowie zufriedenstellend für den Führenden aufeinander abgestimmt werden. Dazu gehört es auch bei der Personalentwicklung zum einen zu bedenken, dass Mitarbeitende am glücklichsten sind, wenn sie in der Lage sind ihre natürlichen Verhaltensweisen zu demonstrieren (Kraak/Holmqvist 2017 S. 207) sowie zum anderen zu berücksichtigen, dass viele Mitarbeitende sich zumeist durch eine besondere Fähigkeit auszeichnen, die es zu identifizieren gilt, um den Mitarbeitenden entsprechend seiner Fähigkeit einzusetzen und dadurch seitens des Unternehmens von dieser zu profitieren (Buckingham 2005, S. 72).

Im Umgang mit *bestehenden Kundenkontaktmitarbeitenden* sind in regelmäßigen Abständen das Verhalten der Mitarbeitenden sowie die situativen Rahmenbedingungen durch Kunden, Teamkollegen und den Mitarbeitenden selbst zu evaluieren. Die Ergebnisse der Evaluationen sind daraufhin vollständig auszuwerten und im Rahmen eines Feedbackgesprächs zwischen Führungsperson und Kundenkontaktmitarbeitendem gemeinsam zu besprechen (Stock-Homburg 2013, S. 535). Dabei gilt es zunächst, Abweichungen zwischen der Fremd- und Selbstevaluation anzusprechen und die Gründe für die unterschiedliche Einschätzung der Verhaltensweisen zu identifizieren. Des Weiteren sind die Evaluationsergebnisse hinsichtlich der für die Situation erfolgversprechenden Verhaltensweise gemeinsam mit dem Kundenkontaktmitarbeitenden zu betrachten. Dabei wird zudem empfohlen, den Mitarbeitenden erneut auf seine zentrale Rolle in der Repräsentation des Unternehmens gegenüber den Kunden hinzuweisen (Schneider/Bowen 1985, S. 430) und in diesem Zuge über die Vorteil- bzw. Nachteilhaftigkeit seines Verhaltens in der gegebenen Situation zu informieren, um sowohl Verständnis als auch Akzeptanz für zukünftige Maßnahmen zu schaffen. Weichen die Ergebnisse im Hinblick auf das erwünschte und das wahrgenommene Verhalten voneinander ab, ist individuell zu prüfen, ob eine Veränderung der Verhaltensweisen zu erreichen ist oder ob das vom Mitarbeitenden demonstrierte Verhalten

nicht unter anderen situativen Rahmenbedingungen vorteilhafter einzusetzen ist. Demonstriert ein Mitarbeitender beispielsweise in einer mäßig günstigen Situation (z. B. als Reiseberater für Individualreisen von Stammgästen in einem Reisebüro) ein vornehmlich aufgabenorientiertes Verhalten, so erscheint die Veränderung der situativen Rahmenbedingungen angebracht, da durch das Verhalten des Mitarbeitenden in anderen (günstigeren bzw. ungünstigeren) Situationen eine vorteilhaftere Wirkung zu erzielen ist. Dem Leader Match-Prinzip von Fiedler und Mahar (1979) folgend, wird daher empfohlen, die situativen Rahmenbedingungen sinnvoll auf das Verhalten des Mitarbeitenden anzupassen. Eine Möglichkeit hierfür besteht darin, die Dienstleistungssituation in Bezug auf die Beziehung zwischen Führendem und Geführten zu verändern (beispielsweise indem der Mitarbeitende zukünftig nur noch Kunden bedient, die das Reisebüro zum ersten Mal aufsuchen). Zudem wäre es denkbar, durch beispielsweise die Teilnahme an fachspezifischen Weiterbildungsmaßnahmen oder eine Beförderung, die Positionsmacht des Mitarbeitenden zu erhöhen (Fiedler 1972, S. 9). Darüber hinaus wäre auch die Veränderung der Aufgabenstruktur vorstellbar, indem der Mitarbeitende beispielsweise zukünftig stärker strukturierte Tätigkeiten ausübt (Fiedler 1969, S. 31) (sich beispielsweise auf das Angebot von Pauschalreisen konzentriert). Ist die Veränderung der Rahmenbedingung in der jetzigen Position jedoch nicht durchführbar oder nur schwer umsetzbar, ist es gegebenenfalls erforderlich, den Mitarbeitenden in einer anderen Position, die sich durch für seine Art passendere Rahmenbedingungen auszeichnet, einzusetzen, um von dessen Verhaltensweisen zu profitieren (indem dieser beispielsweise das Beschwerdemanagement im Reisebüro übernimmt). Um den Mitarbeitenden jedoch zusätzlich zur Erbringung einer vorteilhaften Verhaltensweise zu motivieren, ist es erforderlich diesen zusätzlich durch Schulungsmaßnahmen (z. B. zur Verbesserung der Kommunikation mit Kunden und Kollegen) und durch kontinuierliches Feedback weiter zu fördern. Insbesondere bei Mitarbeitenden, die sehr individualisierte Dienstleistungen erbringen ist, zudem zu prüfen, ob diese gegebenenfalls zu befähigen sind bzw. deren Handlungsspielraum zu erweitern ist, damit diese in der Lage sind individuellen

Kundenwünschen selbstständig nachzukommen (Wirtz/Jerger 2016, S. 769). Decken sich die Ergebnisse im Hinblick auf das erwünschte und das wahrgenommene Verhalten, so ist eine Beibehaltung der Verhaltensweisen anzustreben. Zeigen die Evaluationsergebnisse beispielsweise, dass eben jener Mitarbeitende in einer mäßig günstigen Situation ein erfolversprechendes, beziehungsorientiertes Verhalten demonstriert, so ist dieser über die Vorteilhaftigkeit seines Verhaltens in der gegebenen Situation in Kenntnis zu setzen und für dieses zu belohnen (z. B. durch die Verleihung einer Auszeichnung, Wirtz/Lovelock 2016, S. 435) (Bell/Menguc 2002, S. 140). Darüber hinaus ist der Mitarbeitende in seinem Handeln zu bestärken (z. B. durch Lob und Anerkennung, Stock-Homburg 2013, S. 534) und dessen Fähigkeiten und Eignungen diesbezüglich zu fördern (z. B. durch die Teilnahme an einem Mentoring Programm). Hierbei nimmt zudem auch die Vorbildrolle des Führenden eine relevante Bedeutung ein, um das erwünschte Verhalten des Mitarbeitenden zu intensivieren (Finkelstein 2018, S. 145) und durch die Vermittlung spezifischen Wissens oder Erfahrungen zur Förderung der Verhaltensweisen des Mitarbeitenden beizutragen (Finkelstein 2018, S. 143) (z. B. durch Informationen über spezifische Bedürfnisse einzelner Kunden). Werden Mitarbeitende in mäßig günstigen Situationen sowohl aufgaben- als auch als beziehungsorientiert bewertet, gilt es, diese zu einem vorwiegend beziehungsorientierten Verhalten anzuregen, da dieses bereits in der persönlichen Verhaltensweise des Mitarbeitenden verankert ist (z. B. indem der Führende kontinuierlich das beziehungsorientierte Verhalten des Mitarbeitenden lobt und dessen Eignung für die spezifische Situation hervorhebt). Alternativ ist diesen Mitarbeitenden anzubieten, unterschiedliche Positionen während ihrer Arbeit einzunehmen, um von beiden Verhaltensweisen Gebrauch zu machen und diese weiter auszubauen (Buckingham 2005, S. 73). Indem Mitarbeitende in Situationen eingesetzt werden, die ihren Fähigkeiten sowie ihren natürlichen Verhaltensweisen entsprechen, gelingt es somit nicht nur, den Erfolg des individuellen Verhaltens des Mitarbeitenden, sondern auch die Zusammenarbeit der Mitarbeitenden zu fördern (Chamorro-Premuzic/Adler/Kaiser 2017, S. 3), da diese sich gegenseitig unterstützen und

bei Bedarf in der Lage sind füreinander einzuspringen (Buckingham 2005, S. 74). Unabhängig von der gewählten und eingeleiteten Maßnahme ist diese im Anschluss durch die Führungsperson auf ihren Erfolg hin zu überprüfen (Wirtz/Jerger 2016, S. 768) und abhängig von den Ergebnissen zukünftige Maßnahmen zu planen, um ein vorteilhaftes Verhalten auch nachfolgend sicherzustellen und voranzutreiben.

Fallen im Rahmen der regelmäßigen Evaluationen einzelne Kundenkontaktmitarbeitende positiv auf, ist deren Verhalten in Bezug auf eine *Beförderung* kritisch zu prüfen. Dabei ist das in der derzeitigen Position demonstrierte Verhalten im Hinblick auf das erforderliche Verhalten in der neuen Position als Führungsperson zu bewerten. Es ist somit sicherzustellen, dass die Verhaltensweisen des Mitarbeitenden auch in der neuen Position sowohl für die Führung von Mitarbeitenden als auch für die Führung von Kunden erfolgversprechend sind. Um die Eignung der *Führung von Mitarbeitenden* zu überprüfen, ist es notwendig zu untersuchen, ob die Person in der Lage ist, durch ihr Verhalten andere zu engagieren, zu energetisieren und zu befähigen. Bezugnehmend auf die identifizierten fünf Verhaltensdimensionen einer serviceorientierten Führung erfordert dies neben einem serviceorientierten Vorbildverhalten auch die Fähigkeit andere zu einem serviceorientierten Verhalten zu motivieren und sie zu stimulieren, eine kontinuierliche Steigerung der Servicequalität anzustreben (serviceorientierte Motivation). Darüber hinaus äußert sich eine erfolgreiche Führungsperson im Dienstleistungskontext durch ihr soziales Verhalten gegenüber anderen (soziale Mitarbeiterorientierung), weshalb ein solches Verhalten auch beim zum befördernden Kandidaten vorhanden sein sollte. Zuletzt wäre es wünschenswert, wenn die Person auch bereits in ihrer bestehenden Position andere in ihrem Handeln unterstützt (funktionale Mitarbeiterorientierung) und die Bereitschaft zeigt, Verantwortung zu übernehmen, jedoch auch – wenn erforderlich – bereit ist, diese abzugeben bzw. auf andere zu übertragen (serviceorientierte Befähigung). Letzteres ist dabei in einzelnen Situationen schwierig zu bewerten, beispielsweise wenn die Person in ihrer derzeitigen Situation noch keine Verantwortung übernommen hat. Diesen Aspekt gilt es daraufhin während der „Probezeit“ als Führungsperson aufmerksam

zu beobachten. Entsprechen die Verhaltensweisen des Mitarbeitenden der serviceorientierten Führung, ist zu kontrollieren, ob sich durch eine Beförderung die situativen Rahmenbedingungen für die *Führung im Kundenkontakt*, beispielsweise durch die gestiegene Positionsmacht des Mitarbeitenden, verändern. Daraufhin ist die Vorteilhaftigkeit des Führungsverhaltens gegenüber den Kunden erneut zu überprüfen. Die Entscheidung über eine Beförderung von Mitarbeitenden ist somit vor dem Hintergrund zu treffen, ob durch die veränderte Position des Mitarbeitenden im Unternehmen dessen Verhalten eine positive Wirkung sowohl bei den (zukünftig von ihm/ihr geführten) Mitarbeitenden als auch bei den Kunden hervorruft.

Im Umgang mit *bestehenden Führungspersonen* gilt es, ebenfalls in regelmäßigen Abständen durch die Mitarbeitenden (Cappelli/Tavis 2018, S. 50) und die Kunden, das von der Führungsperson demonstrierte Verhalten sowie die situativen Rahmenbedingungen zu evaluieren und auch seitens der Führungsperson eine Selbstevaluation über das eigene Verhalten vorzunehmen. Die Ergebnisse der Evaluationen sind dann im Hinblick auf die Situationscharakteristika und die daraufhin erwünschten Verhaltensweisen detailliert auszuwerten und während eines Feedbackgesprächs zwischen Führungsperson und deren Vorgesetztem gemeinsam zu besprechen. Zunächst gilt es hierbei, auf Abweichungen zwischen der Fremd- und Selbstevaluation einzugehen, da diese Abfrage Führenden gegebenenfalls eine erste Chance bietet, Kenntnisse darüber zu erlangen, wie ihr Verhalten von den Geführten wahrgenommen wird. Bei starken Abweichungen zwischen der Fremd- und der Selbstevaluation sind gezielt einzelne Verhaltenscharakteristika anzusprechen, um die Ursache für die abweichende Wahrnehmung zu identifizieren und anzugehen. Darüber hinaus sind im Rahmen des Feedbackgesprächs die Evaluationsergebnisse in Bezug auf die entsprechenden Verhaltensweisen für die *Führung von Mitarbeitenden* gemeinsam mit dem Führenden einzeln durchzugehen und zu überprüfen, ob der Führende diese wie erwünscht demonstriert. Wenn Defizite in Bezug auf einzelne Verhaltensmerkmale festgestellt werden, sind im Rahmen des Gesprächs die vorliegenden Gründe diesbezüglich zu identifizieren und zu klären, wie eine Verbesserung des

spezifischen Verhaltensmerkmals zu erzielen ist. Eine Möglichkeit, beispielsweise die funktionale Mitarbeiterorientierung der Führungsperson zu fördern, besteht darin, diese zu schulen, konstruktives Feedback zu geben, oder aber der Führungsperson Unterstützung bei Feedbackgesprächen durch die Personalabteilung anzubieten. Von besonderer Bedeutsamkeit ist die funktionale Mitarbeiterorientierung dabei bei der Führung von weiblichen Geführten (Appendix 5-1) ebenso wie in Situationen, in denen eine eher schlechte Beziehung zwischen Führungsperson und Geführten vorzufinden ist. Zeigt eine Führungsperson Defizite hinsichtlich der serviceorientierten Befähigung der Mitarbeitenden, so ist auch hier zunächst die Ursache gemeinsam mit der Führungsperson zu identifizieren, da der Mangel an Befähigung der Mitarbeitenden nicht zwingend in dem Verhalten der Führungsperson begründet sein muss. Denkbare Ursachen hierfür stellen beispielsweise auch organisatorische Regularien oder die geringe Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung seitens der Geführten dar. Die identifizierten Ursachen gilt es daraufhin entsprechend zu adressieren, um der Führungsperson die Befähigung der Mitarbeitenden einzuräumen bzw. diese zu erleichtern. Insbesondere in Situationen mit einem niedrigen Grad an Interaktion und Integration sowie hoher Materialität (z. B. Reinigungsservice, Zustellservice) kommt der Befähigung der Mitarbeitenden dabei eine besondere Bedeutung zu, weshalb diese ausdrücklich anzustreben ist, um die Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeitenden zu stärken. Liegt ein Defizit in der sozialen Mitarbeiterorientierung vor, so besteht die Möglichkeit dieses Verhalten durch Trainings für emotionale Intelligenz zu fördern und dadurch das soziale Verhalten der Führungsperson zu begünstigen (Liden et al. 2008, S. 174). Die soziale Mitarbeiterorientierung ist dabei insbesondere in Situationen mit einem niedrigen Grad an Kundenintegration (z. B. Nahrungsmittelzubereitung) sowie einer schlechten Beziehung zwischen Führungsperson und Geführten von besonderer Bedeutsamkeit. Führende sind daher insbesondere in solchen Situationen dazu aufgefordert den Geführten mit einem respektvollen und empathischen Verhalten zu begegnen, damit diese sich respektiert und gut aufgehoben

ben fühlen. Zeigt die Führungsperson ein Defizit bezüglich des serviceorientierten Verhaltens, erscheint es sinnvoll die Führungsperson kontinuierlich auf die Relevanz der Erbringung einer hochwertigen Service Performance hinzuweisen, um dadurch das Verhalten der Führungsperson langfristig zu verändern. Zudem ist die Führungsperson auch selbst einer serviceorientierten Führung zu unterstellen, damit das Verhalten des Vorgesetzten auf die Führungsperson abfärbt und diese dadurch zu einem serviceorientierten Verhalten beeinflusst wird. Bei identifizierten Defiziten in Bezug auf die serviceorientierte Motivation der Mitarbeitenden bietet es sich zudem ebenfalls an Trainingseinheiten oder Weiterbildungen einzusetzen, um Führungspersonen darin zu schulen, nicht nur sich selbst sondern auch andere zur Erbringung eines serviceorientierten Verhaltens zu motivieren. Zusammen mit der serviceorientierten Befähigung stellt die serviceorientierte Motivation dabei ein zentrales Verhaltensmerkmal der serviceorientierten Führung dar, durch das sich diese von anderen Führungsstilen im Hinblick auf die Zufriedenheit der Mitarbeitenden und Kunden abgrenzt. Zusätzlich zu den angesprochenen möglichen Maßnahmen ist es darüber hinaus die Aufgabe der Führungsperson, die Ursachen für identifizierte Verhaltensdefizite auch persönlich zu ergründen und diese zukünftig auch selbst in Angriff zu nehmen oder aber die persönliche Eignung für die spezifische Position in Frage zu stellen. Im Rahmen regelmäßiger Evaluationen sind die Verhaltensweisen der Führungsperson dann zu überprüfen, um eine positive Entwicklung dieser sicherzustellen. Sollten keine positiven Veränderungen in Bezug auf die erwünschten Verhaltensweisen festgestellt werden, ist zu überlegen, ob nicht eine andere Position für die Führungsperson geeigneter wäre, in der die von ihr demonstrierten Verhaltensweisen erfolgversprechende Merkmale darstellen.

Ein Vergleich der Mittelwerte der wahrgenommenen Verhaltensweisen der serviceorientierten Führung aus Sicht unterschiedlicher Kundenkontaktmitarbeitender in Kapitel 3 (Studie 3) zeigt dabei, dass insbesondere in klassischen Dienstleistungssituationen (charakterisiert durch eine individualisierte Leistung, hohe Kundeninteraktion und

-integration sowie Immaterialität der Leistung z. B. Unternehmensberatung oder Psychotherapie) die, im Rahmen der serviceorientierten Führung identifizierten, Verhaltensdimensionen der Führungsperson signifikant stärker ausgeprägt sind als in Situationen, die sich durch eine standardisierte oder materielle Leistung, geringe Interaktion mit oder geringe Integration des Kunden auszeichnen (Abbildung 5-3). Folglich besteht insbesondere in letzteren Situationen Verbesserungspotenzial in Bezug auf die Verhaltensweisen der serviceorientierten Führung. Situationen, in denen dies zutreffend wäre, sind beispielsweise sich im Servicetransformationsprozess befindende Unternehmen, die sich im Hinblick auf die Ausprägung einzelner oder mehrerer der vier Dienstleistungscharakteristika neu ausrichten.

|  | Interaktion |         | Integration |         | Immaterialität |         | Individualisierung |         |
|--|-------------|---------|-------------|---------|----------------|---------|--------------------|---------|
|  | Hoch        | Niedrig | Hoch        | Niedrig | Hoch           | Niedrig | Hoch               | Niedrig |
| Soziale Mitarbeiterorientierung              | 3,90        | 3,55    | 3,97        | 3,58    | 3,89           | 3,72    | 3,94               | 3,5     |
| Serviceorientierte Befähigung                | 4,05        | 3,47    | 4,10        | 3,61    | 3,97           | 3,80    | 4,07               | 3,49    |
| Funktionale Mitarbeiterorientierung          | 3,36        | 3,10    | 3,51        | 2,98    | 3,45           | 3,12    | 3,45               | 2,93    |
| Serviceorientiertes Vorbildverhalten         | 3,84        | 3,46    | 3,94        | 3,45    | 3,84           | 3,62    | 3,91               | 3,35    |
| Serviceorientierte Motivation                | 3,84        | 3,36    | 3,96        | 3,37    | 3,80           | 3,62    | 3,88               | 3,34    |
| Note: $p < .1$ für alle Mittelwertvergleiche |             |         |             |         |                |         |                    |         |

Abbildung 5-3: Mittelwertvergleich der Verhaltensdimensionen serviceorientierter Führung

Zusätzlich zu der Bewertung der Führungsperson im Hinblick auf die Führung von Mitarbeitenden ist jedoch auch die Bewertung des Verhaltens der *Führung im Kundenkontakt* auszuwerten (aufgaben- oder beziehungsorientiertes Verhalten). Auch hier gilt es zu prüfen, ob das

dem Kunden gegenüber demonstrierte Verhalten des Führenden während der Interaktion vorteilhaft für die gegebene Dienstleistungssituation erscheint. Basierend auf dieser Prüfung ist daraufhin gegebenenfalls eine Veränderung der situativen Rahmenbedingungen (beispielsweise durch die Veränderung der Aufgabenstruktur oder der Beziehung zwischen Führendem und Geführten) anzustoßen oder die Entwicklung einer spezifischen Verhaltensweise, durch z. B. Lob oder Training, zu fördern.

Im Umgang mit bestehenden Führungspersonen ist folglich sicherzustellen, dass deren Verhalten in der jeweiligen Situation eine erfolgversprechende Wirkung sowohl auf die Kunden als auch auf die Mitarbeitenden ausübt. Darüber hinaus sind Maßnahmen anzustoßen, die die Vorteilhaftigkeit der Verhaltensweise der Führungsperson gegenüber Kunden und Mitarbeitenden auch in der Zukunft gewährleisten bzw. fördern.

*Zusammenfassend* demonstrieren die Erkenntnisse der vorliegenden Arbeit, dass das Verhalten aller Führenden und die situativen Rahmenbedingungen in der diese sich befinden sinnvoll aufeinander abzustimmen sind, um zum Erfolg der Führung und damit zur Etablierung und Aufrechterhaltung der Serviceorientierung eines Unternehmens beizutragen. Die beschriebenen Handlungsempfehlungen bieten Unternehmen dabei relevante Ansatzpunkte für die Personalbeschaffung und -entwicklung von Führungskandidaten und Führenden, die zum Erfolg der Führung im Dienstleistungskontext beitragen.

## Literaturverzeichnis

- Anderson, H.J./Baur, J.E./Griffith, J.A./Buckley, M.R. (2017): What works for you may not work for (Gen) Me: Limitations of present leadership theories for the new generation, in: *The Leadership Quarterly*, Vol. 28, No. 1, S. 245-260.
- Bateson, J.E./Wirtz, J./Burke, E.F./Vaughan, C.J. (2014): Sifting to efficiently select the right service employees, in: *Organizational Dynamics*, Vol. 43, No. 4, S. 312-320.
- Bell, S.J./Menguc, B. (2002): The employee-organization relationship, organizational citizenship behaviors, and superior service quality, in: *Journal of Retailing*, Vol. 78, No. 2, S. 131-146.
- Bennett, D.J./Bennett, J.D. (1970): Making the Scene, in: Stone, G./Farberman, H. (Eds.): *Social Psychology Through Symbolic Interactionism*, Waltham, MA, S. 190-196.
- Bitner, M.J. (1992): Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees, in: *Journal of Marketing*, Vol. 56, No. 2, S. 57-71.
- Bitner, M.J./Wang, H.S. (2014): Service encounters in service marketing research, in: Rust, R.T./Huang, H.-M. (Eds.): *Handbook of Service Marketing Research*, Massachusetts, S. 221-243.
- Boukis, A./Kaminakis, K./Siampos, A./Kostopoulos, I. (2015): Linking internal marketing with customer outcomes, in: *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 33, No. 3, S. 394-413.
- Bresman, H./Rao, V.D. (2017): A Survey of 19 Countries Shows How Generations X, Y, and Z Are – and Aren't – Different, in: *Harvard Business Review Digital Articles* (25.08.2017), S. 2-6.
- Brown, M. (2012): Responses to work intensification: does generation matter?, in: *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 23, No. 17, S. 3578-3595.
- Bruhn, M./Hepp, M./Hadwich, K. (2015): Vom Produkthersteller zum Serviceanbieter – Geschäftsmodelle der Servicetransformation, in: *Marketing Review St. Gallen*, 32. Jg., Nr. 1, S. 28-39.
- Buckingham, M. (2005): What great leaders do, in: *Harvard Business Review*, Vol. 83, No. 3, S. 70-79.

- Cappelli, P./Tavis, A. (2018): HR goes agile, in: Harvard Business Review, Vol. 96, No. 2, S. 46-52.
- Chamorro-Premuzic, T./Adler, S./Kaiser, R.B. (2017): What Science Says About Identifying High-Potential Employees, in: Harvard Business Review Digital Articles (03.10.2017), S. 1-5.
- Collins, J. (1999): Turning goals into results: The power of catalytic mechanisms, in: Harvard Business Review, Vol. 77, No. 4, S. 70-82.
- Cunningham, L.F./Young, C.E./Ulaga, W./Lee, M. (2004): Consumer views of service classifications in the USA and France, in: Journal of Services Marketing, Vol. 18, No. 6, S. 421-432.
- DeVellis, R.F. (2017): Scale Development Theory and Applications, 4. Aufl., Chapel Hill, NC.
- Engelhardt, W.H./Kleinaltenkamp, M./Reckenfelderbäumer, M. (1992): Dienstleistungen als Absatzobjekt. Arbeitsbericht, Bd. 52. Bochum: Instituts für Unternehmensführung und Unternehmensforschung an der Ruhr-Universität Bochum.
- Fiedler, F.E. (1969): Style or circumstance: The leadership enigma, in: Psychology Today, Vol. 2, No. 10, S. 25-31.
- Fiedler, F.E. (1972): How Do You Make Leaders More Effective? New Answers to an Old Puzzle, in: Organizational Dynamics, Vol. 1, No. 2, S. 3-18.
- Fiedler, F.E. (1981): Leadership effectiveness, in: American Behavioral Scientist, Vol. 24, No. 5, S. 619-632.
- Fiedler, F.E. (1996): Research on Leadership Selection and Training: One View of the Future, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 41, No. 2, S. 241-250.
- Fiedler, F.E./Mahar, L. (1979): The effectiveness of contingency model training: A review of the validation of leader match, in: Personnel Psychology, Vol. 32, No. 1, S. 45-62.
- Finkelstein, S. (2018): The best leaders are great teachers, in: Harvard Business Review, Vol. 96, No. 1, S. 142-145.

- Frey, R.V./Bayón, T./Totzek, D. (2013): How customer satisfaction affects employee satisfaction and retention in a professional services context, in: *Journal of Service Research*, Vol. 16, No. 4, S. 503-517.
- Gilley, A./Waddell, K./Hall, A./Jackson, S.A./Gilley, J.W. (2015): Manager behavior, generation, and influence on work-life balance: An empirical investigation, in: *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, Vol. 20, No. 1, S. 3-23.
- Gostick, A./Elton, C. (2012): *All In: How the Best Managers Create a Culture of Belief and Drive Big Results*, New York, NY.
- Grizzle, J.W./Zablah, A.R./Brown, T.J./Mowen, J.C./Lee, J.M. (2009): Employee customer orientation in context: How the environment moderates the influence of customer orientation on performance outcomes, in: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 94, No. 5, S. 1227-1242.
- Gursoy, D./Maier, T.A./Chi, C.G. (2008): Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce, in: *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 27, No. 3, S. 448-458.
- Hartline, M.D./Ferrell, O.C. (1996): The management of customer-contact service employees: an empirical investigation, in: *Journal of Marketing*, Vol. 60, No. 4, S. 52-70.
- Heskett, J.L./Jones, T.O./Loveman, G.W./Sasser Jr., W.E./Schlesinger, L.A. (1994): Putting the Service-Profit Chain to Work, in: *Harvard Business Review*, Vol. 72, No. 2, S. 164-174.
- Hong, Y./Liao, H./Hu, J./Jiang, K. (2013): Missing link in the service profit chain: A meta-analytic review of the antecedents, consequences, and moderators of service climate, in: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 98, No. 2, S. 237-267.
- Hunter, J.E./Hunter, R.F. (1984): Validity and Utility of Alternative Predictors of Job Performance In: *Psychological Bulletin*, Vol. 96, No. 1, S. 72-98.
- Kraak, J.M./Holmqvist, J. (2017): The authentic service employee: Service employees' language use for authentic service experiences, in: *Journal of Business Research*, Vol. 72, S. 199-209.

- Liden, R.C./Wayne, S.J./Zhao, H./Henderson, D. (2008): Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment, in: *The Leadership Quarterly*, Vol. 19, No. 2, S. 161-177.
- Löhner, M. (2005): *Führung neu denken: Das Drei-Stufen-Konzept für erfolgreiche Manager und Unternehmen*, Frankfurt/Main.
- Lovelock, C.H./Wirtz, J. (2010): *Services Marketing: People – Technology – Strategy*, 7. Aufl., Upper Saddle River, NJ.
- Lytle, R.S./Hom, P.W./Mokwa, M.P. (1998): SERV\* OR: A managerial measure of organizational service-orientation, in: *Journal of Retailing*, Vol. 74, No. 4, S. 455-489.
- MacKenzie, S.B./Podsakoff, P.M./Podsakoff, N.P. (2011): Construct measurement and validation procedures in MIS and behavioral research: Integrating new and existing techniques, in: *MIS Quarterly*, Vol. 35, No. 2, S. 293-334.
- Mayer, D.M./Ehrhart, M.G./Schneider, B. (2009): Service attribute boundary conditions of the service climate-customer satisfaction link, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 52, No. 5, S. 1034-1050.
- Maxwell, J.C. (2008): *The Leadership Handbook: 26 Critical Lessons Every Leader Needs*, Nashville, TN.
- McCord, P. (2018): How to hire, in: *Harvard Business Review*, Vol. 96, No. 1, S. 90-97.
- Meffert, H./Bruhn, M./Hadwich, K. (2015): *Dienstleistungsmarketing: Grundlagen – Konzepte – Methoden*, 8. Aufl., Wiesbaden.
- Menguc, B./Auh, S./Katsikeas, C.S./Jung, Y.S. (2016): When does (mis) fit in customer orientation matter for frontline employees' job satisfaction and performance?, in: *Journal of Marketing*, Vol. 80, No. 1, S. 65-83.
- Morrison, E.W. (1996): Organizational citizenship behavior as a critical link between HRM practices and service quality, in: *Human Resource Management (1986-1998)*, Vol. 35, No. 4, S. 493-512.

- Nerdinger, F.W./Pundt, A. (2018): Leadership of service employees – A narrative review, in: *Journal of Service Management Research*, Vol. 2, No. 1, S. 3-15.
- Nicolai, C. (2009): *Personalmanagement*, 2. Aufl., Stuttgart.
- Oliva, R./Kallenberg, R. (2003): Managing the transition from products to services, in: *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 14, No. 2, S. 160-172.
- Schneider, B./Bowen, D.E. (1985): Employee and customer perceptions of service in banks: Replication and extension, in: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 70, No. 3, S. 423-433.
- Schneider, B./Bowen, D.E. (1993): The service organization: Human resources management is crucial, in: *Organizational Dynamics*, Vol. 21, No. 4, S. 39-52.
- Smola, K.W./Sutton, C.D. (2002): Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium, in: *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23, No. 4, S. 363-382.
- Stauss, B./Bruhn, M. (2010): Serviceorientierung im Unternehmen – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen, in: Bruhn, M./Stauss, B. (Hrsg.): *Serviceorientierung im Unternehmen*, Wiesbaden, S. 3-32.
- Stier-Thompson (2014): „Von dem was man tut muss man überzeugt sein“, in: Sjurts, I. (Hrsg.): *Frauenkarrieren in der Medienbranche: Auf was es ankommt*, Wiesbaden, S. 26-31.
- Stock-Homburg, R. (2013): *Personalmanagement: Theorien – Konzepte – Instrumente*, 3. Aufl., Wiesbaden.
- Twenge, J.M./Campbell, S.M./Hoffman, B.J./Lance, C.E. (2010): Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing, in: *Journal of Management*, Vol. 36, No. 5, S. 1117-1142.
- Vischer, J.C. (2007): The effects of the physical environment on job performance: towards a theoretical model of workspace stress, in: *Stress and Health*, Vol. 23, No. 3, S. 175-184.

- Von Rosenstiel, L. (2011): Employee behavior in organizations: On the current state of research, in: *Management Revue*, Vol. 22, No. 4, S. 344-366.
- Wirtz, J./Jerger, C. (2016): Managing service employees: literature review, expert opinions, and research directions, in: *The Service Industries Journal*, Vol. 36, No. 15-16, S. 757-788.
- Wirtz, J./Lovelock, C.H. (2016): *Services Marketing: People – Technology – Strategy*, 8. Aufl., Hackensack, NJ.
- Woratschek, H. (1996): Die Typologie von Dienstleistungen aus informationsökonomischer Sicht, in: *Der Markt*, 35. Jg., Nr. 136, S. 59-71.
- Zablah, A.R./Carlson, B.D./Donavan, D.T./Maxham III, J.G./Brown, T.J. (2016): A cross-lagged test of the association between customer satisfaction and employee job satisfaction in a relational context, in: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 101, No. 5, S. 743-755.

## Appendix

|   | Männer<br>(n = 266)  | Frauen<br>(n = 293) | $\Delta\chi^2$<br>(p-value) |
|---|--|---------------------|-----------------------------|
| Soziale<br>Mitarbeiterorientierung      | $\gamma = ,836$  | $\gamma = ,859$     | 0,917 (,338)                |
| Serviceorientierte<br>Befähigung        | $\gamma = ,684$  | $\gamma = ,629$     | 1,192 (,275)                |
| Funktionale<br>Mitarbeiterorientierung  | $\gamma = ,787$  | $\gamma = ,827$     | 5,518 (,019)                |
| Serviceorientiertes<br>Vorbildverhalten | $\gamma = ,887$  | $\gamma = ,898$     | 2,268 (,132)                |
| Serviceorientierte<br>Motivation        | $\gamma = ,919$  | $\gamma = ,888$     | 1,442 (,230)                |
| Konfigurale Invarianz                   | $\chi^2/df = 1,852$<br>CFI = ,969; TLI = ,963; RMSEA = ,039  |                     |                             |
| Metrische Invarianz                     | $\Delta\chi^2 = 30,829$ ; $\Delta df = 20$ ; $p = ,057$<br>$\Delta CFI = ,002$ ; $\Delta TLI = ,001$ ; $\Delta RMSEA = ,000$ |                     |                             |

Appendix 5-1: Ergebnisse der Moderatoreffekte des Geschlechts  
(Kapitel 3, Studie 3)

