

**Die stille Wirkung des psychologischen Vertrags:  
Eine Mediationsanalyse zur Rolle der direkten  
Führungskraft**

Masterarbeit

am

Fachhochschul-Masterstudiengang  
Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie  
an der Ferdinand Porsche FERNFH

Doris Rahmanian  
Matrikelnummer 52004747

Begutachterin: MMag.<sup>a</sup> Angelika Werth

Wiener Neustadt, Mai 2025

## Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß übernommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt oder veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version. Ich bestätige zudem, dass ich den Datenschutz einhalte und etwaiges Datenmaterial, das ich im Zuge meiner Masterarbeit gesammelt habe, nach Abschluss meines Studiums unwiderruflich von meinem Datenspeicher lösche.

A handwritten signature in black ink that reads "Denis Rehmertan". The signature is written in a cursive style with a large, stylized initial 'D'.

08.05.2025

Unterschrift

## **Zusammenfassung:**

### **Die stille Wirkung des psychologischen Vertrags: Eine Mediationsanalyse zur Rolle der direkten Führungskraft**

Bei dem Führungsansatz der markenorientierten Führung spielen Führungskräfte eine zentrale Rolle in der internen Führung der Arbeitgeber:innen-Marke, indem sie Markenwerte im Verhalten der Mitarbeiter:innen verankern. Diese Studie untersucht, ob und inwieweit die Erfüllung des psychologischen Vertrags die Beziehung zwischen markenorientierter Führung durch direkte Führungskräfte und dem Marken-Commitment der Mitarbeiter:innen vermittelt. Grundlage ist eine quantitative Querschnittsstudie mit erwerbstätigen Personen in Österreich (n = 130), deren Daten über einen standardisierten Online-Fragebogen erhoben und mittels Korrelations- und Mediationsanalysen ausgewertet wurden. Die Ergebnisse zeigen einen signifikanten positiven Zusammenhang zwischen markenorientierter Führung durch direkte Führungskräfte und dem Marken-Commitment der Mitarbeiter:innen, wobei die Erfüllung des psychologischen Vertrags als vermittelnder Faktor wirkt. Die Stärke dieses Effekts variiert je nach Führungsebene: In der unteren Ebene liegt eine vollständige und in der mittleren Ebene eine partielle Mediation vor, während im Top-Management kein signifikanter indirekter Effekt festgestellt werden kann. Die Studie zeigt, dass direkte Führungskräfte - unabhängig von ihrer Position im Unternehmen - eine wichtige Rolle beim Aufbau von Marken-Commitment spielen, ihre Wirkung auf die Erfüllung des psychologischen Vertrags jedoch unterschiedlich stark ausgeprägt ist, was gezielte Maßnahmen in der Führungskräfteentwicklung erfordert.

Schlüsselbegriffe: Markenorientierte Führung, Transformationale Führung, Marken-Commitment, Psychologischer Vertrag, Interne Markenführung, Arbeitgebermarke, Mediationsanalyse, Führungsebene, Direkte Führungskraft

## **Abstract:**

### **The Silent Impact of the Psychological Contract: A Mediation Analysis on the Role of the Direct Supervisor**

Within the leadership approach of brand-oriented leadership, managers play a central role in the internal management of the employer brand by embedding brand values in employees' behavior. This study examines whether and to what extent the fulfillment of the psychological contract mediates the relationship between brand-oriented leadership by direct supervisors and employees' brand commitment. The research is based on a quantitative cross-sectional study conducted in Austria with employed individuals (n = 130). Data were collected via a standardized online questionnaire and analyzed using correlation and mediation analyses. The results reveal a significant positive relationship between brand-oriented leadership by direct supervisors and employees' brand commitment, with the fulfillment of the psychological contract acting as a mediator. The strength of this effect varies depending on the management level: a full mediation is observed at the lower level, a partial mediation at the middle level, and no significant indirect effect at the top-management level. The study highlights that direct supervisors - regardless of their position within the organization - play a key role in fostering brand commitment. However, their influence on psychological contract fulfillment differs in intensity, indicating a need for targeted leadership development initiatives.

Keywords: Brand-Oriented Leadership, Transformational Leadership, Brand Commitment, Psychological Contract, Internal Brand Management, Employer Brand, Mediation Analysis, Management Level, Direct Supervisor

# Inhaltsverzeichnis

Deckblatt.....	I
Eidesstattliche Erklärung .....	II
<b>Zusammenfassung: Die stille Wirkung des psychologischen Vertrags: Eine Mediationsanalyse zur Rolle der direkten Führungskraft .....</b>	<b>III</b>
<b>Abstract: The Silent Impact of the Psychological Contract: A Mediation Analysis on the Role of the Direct Supervisor.....</b>	<b>III</b>
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>1</b>
1.1 Problemstellung und Forschungsfrage .....	1
1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit .....	4
<b>2 Theoretischer Hintergrund .....</b>	<b>4</b>
2.1 Identitätsbasierte Markenführung .....	5
2.1.1 Grundlagen zur identitätsbasierten Markenführung.....	5
2.1.2 Komponenten der Markenidentität .....	6
2.1.3 Anforderungen an eine wirksame Markenidentität.....	8
2.1.4 Markenimage .....	8
2.1.5 Managementprozess der identitätsbasierten Markenführung .....	9
2.1.6 Employer Branding vs. Internal Branding in der identitätsbasierten Markenführung.....	11
2.1.7 Relevanz, Instrumente und Zielgrößen des Internal Branding .....	12
2.2 Markenorientierte Führung .....	15
2.2.1 Grundlagen, Methoden und Ziele der markenorientierten Führung .....	15
2.2.2 Anwendung verschiedener Führungsstilkonzepte in der markenorientierten Führung .....	17
2.2.3 Markenorientierte Führung im Zusammenspiel der Führungsebenen... ..	24
2.2.4 Motivationspsychologische Erkenntnisse bei transaktionaler und transformationaler Führung .....	27
2.2.5 Abgrenzung zum Leadership Branding .....	27
2.3 Marken-Commitment der Mitarbeiter:innen.....	28
2.3.1 Herkunft des Konzepts des Marken-Commitments .....	29
2.3.2 Verschiedene Ansätze zur Konzeptualisierung von Marken-Commitment.....	30
2.3.3 Marken-Commitment in Mehrmarkenunternehmen .....	36
2.3.4 Status-Quo-Analyse von Marken-Commitment .....	36

2.3.5	Stärkung des Marken-Commitments .....	38
2.4	Aktuelle Forschungsergebnisse zum Zusammenhang markenorientierte Führung und Marken-Commitment der Mitarbeiter:innen.....	39
2.5	Psychologischer Vertrag.....	40
2.5.1	Vergleich zwischen dem juristischen und psychologischen Vertrag .....	40
2.5.2	Einflussfaktoren auf psychologische Verträge .....	41
2.5.3	Begriffsverständnis zum psychologischen Vertrag .....	42
2.5.4	Unterschiedliche inhaltliche Gestaltungen des psychologischen Vertrags .....	43
2.5.5	Prozessdynamik des psychologischen Vertrags.....	44
2.5.6	Entwicklung und Nachhaltigkeit psychologischer Verträge.....	47
<b>3</b>	<b>Methodik .....</b>	<b>49</b>
3.1	Hypothesen .....	49
3.2	Material/Instrumente.....	51
3.3	Durchführung der empirischen Untersuchung .....	57
3.4	Studienteilnehmer:innen/Sampling .....	58
3.4.1	Soziodemografische Merkmale der Stichprobe .....	60
3.4.2	Berufsbezogene Kontextfaktoren der Stichprobe .....	62
3.5	Vorbereitende Analysen .....	67
3.5.1	Skalenbildung „Markenorientierte Führung durch direkte Führungskräfte“ (Skala MF) .....	67
3.5.2	Skalenbildung „Marken-Commitment der Mitarbeiter:innen“ (Skala MC).....	69
3.5.3	Skalenbildung „Erfüllung des psychologischen Vertrags“ (Skala PV) ...	70
3.6	Statistische Analyseverfahren .....	73
3.6.1	Korrelationsanalyse .....	73
3.6.2	Mediationsanalyse .....	74
<b>4</b>	<b>Ergebnisse.....</b>	<b>77</b>
4.1	Hypothesentests.....	77
4.2	Weiterführende Analysen .....	83
<b>5</b>	<b>Schlussbetrachtung.....</b>	<b>85</b>
5.1	Resümee.....	85
5.2	Diskussion der Ergebnisse .....	87
5.2.1	Hypothese 1.....	87
5.2.2	Hypothese 2.....	88

5.2.3 Hypothese 3.....	89
5.3 Praktische Implikationen.....	91
5.4 Reflexion, Ausblick und Grenzen der Arbeit .....	92
<b>Erklärung über den Einsatz generativer KI und KI-gestützter Technologien.....</b>	<b>94</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>95</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>115</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>116</b>
<b>Anhang A: Erhebungsinstrument Fragebogen .....</b>	<b>117</b>
<b>Anhang B: Codebuch.....</b>	<b>127</b>
<b>Anhang C: Zusätzliche Mediationsanalysen mit Kovariaten (Gruppe Top- Management) .....</b>	<b>134</b>

# 1 Einleitung

„Durch die Verschiebung der Machtverhältnisse auf dem Arbeitsmarkt hin zu den Arbeitnehmern<sup>1</sup> wird das Employer Branding immer wichtiger. Mitarbeiter<sup>2</sup> werden zum zentralen Engpass von Unternehmen“ (Esch, Baumgartl, Stahl & Jaeger, 2019, S. 961). Dieses Zitat verdeutlicht die Herausforderung für Unternehmen, wie anspruchsvoll es ist, eine attraktive Arbeitsumgebung zu schaffen, um qualifizierte Mitarbeiter:innen zu gewinnen und zu halten. In diesem Kontext erlangt das Konzept der Arbeitgeber:innen-Markenführung (Employer Branding) zunehmend an Bedeutung. Es befindet sich an der Schnittstelle von Human Resource Management und Markenmarketing und zielt darauf ab, ein klares Bild des Unternehmens als einzigartige:r und erstrebenswerte:r Arbeitgeber:in intern und extern zu vermitteln (Lievens, 2007, S. 51). Dabei richtet sich Employer Branding nach den Bedürfnissen und Wertvorstellungen bestehender als auch zukünftiger Mitarbeiter:innen aus (Sponheuer, 2010, S. 13), wobei die Wahrnehmung der aktuellen Belegschaft die interne Markenidentität prägt und die Sichtweise potenzieller Bewerber:innen das äußere Markenimage beeinflusst (Roj, 2013, S. 49ff.). Der Erfolg des Employer Branding hängt davon ab, inwieweit die internen Markenwerte der Mitarbeiter:innen tatsächlich gelebt werden, da deren Verhalten einen entscheidenden Einfluss auf die Wahrnehmung der Arbeitgeber:innen-Marke hat. Wenn die interne Markenführung authentisch und konsistent im Arbeitsalltag umgesetzt wird, entsteht ein glaubwürdiges Markenbild, sodass das Vertrauen von bestehenden und potenziellen Mitarbeiter:innen gestärkt wird und sich die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber:in verbessert (Kriegler, 2022, S. 41).

## 1.1 Problemstellung und Forschungsfrage

In den vergangenen Jahrzehnten wurde der internen Markenführung nur eine untergeordnete Relevanz zugeschrieben. Diese Einschätzung hat sich jedoch im Laufe der Zeit grundlegend verändert (Burmans, Halaszovich, Schade, Klein & Piehler, 2021, S. 72). In der aktuellen Literatur wird verstärkt die Rolle der Mitarbeiter:innen als Repräsentant:innen der Arbeitgeber:innen-Marke und als glaubwürdige Botschafter:innen sowohl im internen als auch externen Unternehmenskontext betont (Esch, Fischer & Strödter, 2012, S. 103). Insbesondere in einem zunehmend stagnierenden und durch hohe Wettbewerbsintensität geprägten Marktumfeld gewinnt die Funktion der Mitarbei-

---

<sup>1</sup> Anmerkung: Zitat wurde wörtlich übernommen, richtig gegendert wäre: Arbeitnehmer:innen

<sup>2</sup> Anmerkung: Zitat wurde wörtlich übernommen, richtig gegendert wäre: Mitarbeiter:innen

ter:innen als zentrale Akteur:innen der internen Markenführung an Bedeutung (Burmann & Piehler, 2019, S. 1056). Vor dem Hintergrund immer homogenerer und austauschbarer Angebote rückt ihre Rolle als differenzierendes Merkmal in den Fokus (Burmann et al., 2021, S. 72), da sie nicht nur zur Glaubwürdigkeit der Arbeitgeber:innen-Marke beitragen, sondern auch als Schlüsselfaktor für die Präferenzbildung und Bindung der Kund:innen agieren (Burmann & Piehler, 2019, S. 1056). Gleichzeitig kann ein Unternehmen seine Attraktivität als Arbeitgeber:in nur dann nachhaltig steigern, wenn die interne Markenführung effektiv gestaltet ist. Dies erweist sich als zunehmend relevant, da der demografische Wandel und der anhaltende Fachkräftemangel den Bedarf an einer starken Marke weiter verschärfen (Burmann, 2022 S. VI).

In diesem Zusammenhang spielt die markenorientierte Führung eine zunehmend zentrale Rolle: Führungskräfte sind entscheidend, da sie durch ihr Verhalten die Arbeitgeber:innen-Marke verkörpern und als Vorbilder agieren (Vallaster & De Chernatony, 2005, S. 191f.). Im Gegensatz zur abstrakten Wahrnehmung des Unternehmens als Ganzes personifizieren sie die Organisation und tragen zur Schaffung eines gemeinsamen Verständnisses der Employer Brand bei, welches essenziell für die Etablierung einer gelebten Markenkultur innerhalb des Unternehmens ist (App, Büttgen & Lohmüller, 2016, S. 37). Eine solche authentische Führung stärkt nicht nur das Verständnis der Mitarbeiter:innen für die Arbeitgeber:innen-Marke, sondern fördert auch deren Marken-Commitment. Dies geschieht, indem eine inspirierende und motivierende Arbeitsumgebung geschaffen wird, die es den Mitarbeiter:innen ermöglicht, sich stärker mit den Markenwerten und der Mission des Unternehmens zu identifizieren. Darüber hinaus wirkt sich das Verhalten der Mitarbeiter:innen positiv auf die Wahrnehmung und das Verhalten der Kund:innen aus (Chiang, Han & McConville, 2020, S. 320).

Diverse Studien belegen einen Zusammenhang zwischen markenorientierter Führung und dem Marken-Commitment der Mitarbeiter:innen (Burmann & Zeplin, 2005a, S. 292f.; Burmann, Zeplin & Riley, 2009, S. 276f.; Vallaster & De Chernatony, 2005, S. 193ff., 2006, S. 775ff.; Wallace, De Chernatony & Buil, 2012, S. 169f., 2013, S. 165). Weiters konnten Afshardoost, Eshaghi und Bowden (2023, S. 988) einen positiven Einfluss empirisch bestätigen. Allerdings wurde in diesen Untersuchungen die Rolle von Mediatoreffekten, die den Wirkmechanismus dieser Beziehung erklären könnten (Döring & Bortz, 2016, S. 697), kaum berücksichtigt. Terglav, Konečnik Ruzier und Kaše (2016, S. 1) haben erstmalig diese Forschungslücke adressiert und herausgefunden, dass die markenorientierte Führung des Top-Managements über drei zentrale Mediatoren indirekten Einfluss auf das Marken-Commitment der Mitarbeiter:innen nimmt: das Markenwissen der Mitarbeiter:innen, die Übereinstimmung zwi-

schen den Werten der Mitarbeiter:innen und den Markenwerten sowie die Erfüllung des psychologischen Vertrags.

Insbesondere die Erfüllung des psychologischen Vertrags (Psychological Contract) spielt dabei eine entscheidende Rolle im Zusammenhang zwischen markenorientierter Führung und dem Marken-Commitment der Mitarbeiter:innen (Terglav et al., 2016, S. 9). Der psychologische Vertrag umfasst die wechselseitigen, oft unausgesprochenen Erwartungen zwischen Mitarbeiter:innen und ihrem Unternehmen (Rousseau, 1995, S. 9, 34f.), beispielsweise bezüglich loyalem Arbeitsverhalten, der Bereitschaft zur Weiterqualifizierung, fairer Behandlung, persönlicher Entwicklungschancen oder Arbeitsplatzsicherheit (Bartscher & Nissen, 2018a). Eine Erfüllung des Vertrags führt dazu, dass beide Parteien verstärkt motiviert sind, ihre jeweils vereinbarten Leistungspflichten zu erfüllen. Dies stärkt das Vertrauen der Mitarbeiter:innen in die Organisation und fördert eine intensivere emotionale Bindung (Rousseau, 1995, S. 9f.). Diese emotionale Bindung könnte wiederum das Marken-Commitment steigern, da die Mitarbeiter:innen sich stärker mit den Werten der Arbeitgeber:innen-Marke identifizieren und diese aktiv nach außen vertreten (Miles & Mangold, 2005, S. 542). Obwohl die Rolle des psychologischen Vertrags im Rahmen der markenorientierten Führung des Top-Managements bereits untersucht wurde (Terglav et al., 2016, S. 1), bleibt der Einfluss anderer Führungsebenen, insbesondere der direkten Vorgesetzten, weitgehend unerforscht. Auch Saini, Lievens und Srivastava (2022, S. 1214f.) betonen die Notwendigkeit, das Top-Management und die direkten Führungskräfte differenziert zu betrachten, um ein tieferes Verständnis dafür zu erlangen, wie diese Führungsebenen jeweils das Marken-Commitment der Mitarbeiter:innen beeinflussen.

Die bisherigen Ausführungen verdeutlichen, dass die markenorientierte Führung nicht nur auf das Marken-Commitment der Mitarbeiter:innen wirkt. Besonders die Erfüllung des psychologischen Vertrags muss als zentraler Mediator in diesem Zusammenhang betrachtet werden. Vor allem der bisher unzureichend erforschte Einfluss der direkten Führungskräfte rückt in den Fokus, da diese im unmittelbaren und regelmäßigen Kontakt mit den Mitarbeiter:innen stehen und somit eine bedeutende Rolle bei der Umsetzung der markenorientierten Führung spielen könnten (Terglav et al., 2016, S. 9f.). Im Rahmen der vorliegenden Masterarbeit soll daher untersucht werden, wie die Erfüllung des psychologischen Vertrags die Beziehung zwischen der markenorientierten Führung durch direkte Führungskräfte und dem Marken-Commitment der Mitarbeiter:innen vermittelt. Der psychologische Vertrag wird dabei als Mediator betrachtet, der die indirekte Wirkung der markenorientierten Führung auf das Marken-Commitment der Mitar-

beiter:innen erklärt. Aus diesen Überlegungen ergibt sich die folgende Forschungsfrage:

*Welche vermittelnde Wirkung hat die Erfüllung des psychologischen Vertrags auf die Beziehung zwischen markenorientierter Führung durch direkte Führungskräfte und dem Marken-Commitment der Mitarbeiter:innen?*

## **1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit**

Das Ziel dieser Masterarbeit ist es, die Wirkung des psychologischen Vertrags als vermittelnden Faktor in der Beziehung zwischen markenorientierter Führung durch direkte Führungskräfte und dem Marken-Commitment der Mitarbeiter:innen zu untersuchen. Hierbei soll eine bestehende Forschungslücke geschlossen werden, indem der Einfluss der direkten Führungskräfte in der markenorientierten Führung näher beleuchtet wird. Darüber hinaus sollen praxisnahe Empfehlungen für Unternehmen entwickelt werden, um ihre internen Markenführungsstrategien zu optimieren und die Bindung der Mitarbeiter:innen sowie die Attraktivität der Arbeitgeber:innen-Marke nachhaltig zu verbessern.

Der Aufbau der Arbeit gestaltet sich wie folgt: Kapitel 2 stellt den theoretischen Hintergrund dar und erläutert die zentralen Konzepte der identitätsbasierten Markenführung, der markenorientierten Führung, des Marken-Commitments und des psychologischen Vertrags. Auf dieser Basis werden im Anschluss die Hypothesen hergeleitet. Kapitel 3 beschreibt das methodische Vorgehen der empirischen Untersuchung. In Kapitel 4 werden die Ergebnisse präsentiert und in Kapitel 5 diskutiert. Abschließend werden praxisbezogene Implikationen, methodische Grenzen und Perspektiven für die zukünftige Forschung aufgezeigt.

## **2 Theoretischer Hintergrund**

Um die zugrunde liegende Forschungsfrage theoretisch zu fundieren, werden in diesem Kapitel die zentralen Konzepte der Arbeit erläutert. Den Ausgangspunkt bildet der Ansatz der identitätsbasierten Markenführung, der als konzeptioneller Rahmen für die interne Markenführung dient. Darauf aufbauend werden die markenorientierte Führung, das Marken-Commitment und der psychologische Vertrag als zentrale Konstrukte eingeführt und im Zusammenhang miteinander betrachtet.

## **2.1 Identitätsbasierte Markenführung**

Die identitätsbasierte Markenführung verfolgt das Ziel, die Marke und ihre Werte nachhaltig im Unternehmen zu verankern. Dieser branchen- und unternehmensübergreifende Steuerungsansatz stellt sicher, dass das Verhalten der Mitarbeiter:innen mit der Markenidentität und dem Markennutzenversprechen übereinstimmt (Piehler, 2011, S. 44). Weiters ist dieser Ansatz der einzige, der sowohl eine fundierte theoretische Basis als auch ein zeitgemäßes, auf Menschen ausgerichtetes Markenverständnis vereint, das sowohl Mitarbeiter:innen als auch Konsument:innen berücksichtigt (Burmans et al., 2021, S. 14). In diesem Kapitel werden zunächst die theoretischen Grundlagen der identitätsbasierten Markenführung erläutert. Anschließend folgt eine Betrachtung der zentralen Komponenten der Markenidentität sowie deren Abgrenzung zum Markenimage. Darauf aufbauend wird der Managementprozess dieser Markenführung analysiert, der als Basis für die weiteren Konzepte Internal Branding und Employer Branding dient.

### **2.1.1 Grundlagen zur identitätsbasierten Markenführung**

Eine Marke kann im Rahmen der identitätsbasierten Markenführung als ein Zusammenspiel von funktionalen und nicht-funktionalen Vorteilen verstanden werden, welches darauf abzielt, sich aus Sicht der externen Zielgruppen nachhaltig von anderen Angeboten auf dem Markt zu unterscheiden (Burmans, Blinda & Nitschke, 2003, S. 4f.; Keller, 1993, S. 1ff.). Die Markenidentität beschreibt hingegen die zentralen und dauerhaften Merkmale einer Marke, die ihren Charakter aus Sicht der internen Zielgruppen prägen (Burmans et al., 2003, S. 16). Laut Burmans, Halaszovich, Schade, Klein & Piehler (2024, S. 24) entsteht sie dabei durch zwei Prozesse:

- Zum einen durch ein kollektives Selbstverständnis, bei dem sich die Mitarbeiter:innen ihrer Zugehörigkeit zur Marke bewusst werden,
- zum anderen durch die Interaktion mit markenexternen Personen, deren Wahrnehmung die Identität der Marke mitprägt.

Aufbauend auf diesem Ansatz verbindet die identitätsbasierte Markenführung das interne Selbstverständnis der Marke (Identität) mit dem externen Markenbild (Image), das durch die Wahrnehmung auf dem Markt geprägt wird (siehe Abbildung 1). Während die Identität aktiv von Mitarbeiter:innen und Eigentümer:innen im Unternehmen gestaltet wird, entwickelt sich das Image in zeitlicher Verzögerung als Ergebnis der internen Markenführungsaktivitäten sowie weiterer externer Einflüsse (Meffert & Burmans, 1996, S. 50ff.).

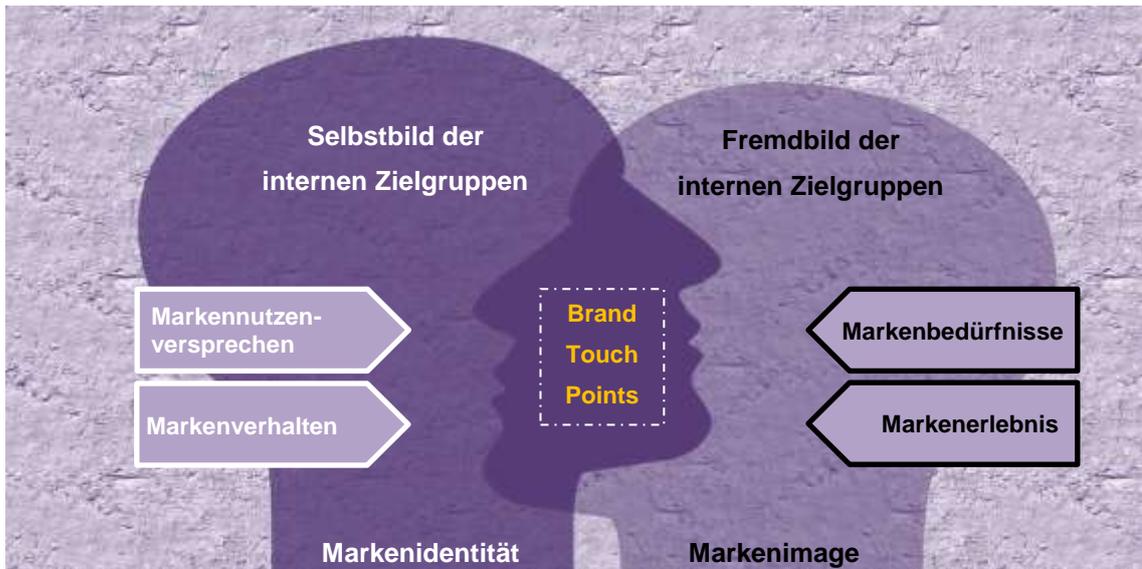


Abbildung 1: Vergleich internes und externes Markenbild

Quelle: Burmann et al., 2024, S. 13

Um die Wahrnehmung der Marke gezielt zu steuern, wird auf Basis der Markenidentität ein Nutzenbündel definiert, das die zentralen Werte und Merkmale der Marke konkretisiert. Dieses Nutzenbündel wird über Markenberührungspunkte (Brand Touch Points) an die Zielgruppe kommuniziert. Diese Berührungspunkte begleiten den gesamten Kaufprozess, der von der Vorkauf- bis zur Nachkaufphase reicht und als „Customer Journey“ bezeichnet wird. Gleichzeitig wird untersucht, wie die Zielgruppe die Marke tatsächlich wahrnimmt. Ziel ist es, das wahrgenommene Nutzenbündel mit dem zuvor intern definierten Soll-Nutzenbündel in Einklang zu bringen, um zentrale Bedürfnisse der Zielgruppe zu erfüllen und deren Verhalten positiv zu beeinflussen (Burmann et al., 2024, S. 11).

### 2.1.2 Komponenten der Markenidentität

Zur Beschreibung, Analyse und Gestaltung der Markenidentität können, wie in Abbildung 2 ersichtlich, sechs Komponenten identifiziert werden: Herkunft, Kompetenzen, Werte, Persönlichkeit, Vision und Leistungen.

Die Markenherkunft bezeichnet dabei den Aspekt der Markenidentität, der durch die Verbindung der Marke mit einer Branche, einer Institution oder einer bestimmten räumlichen Herkunft (z. B. Kultur) geprägt wird (Becker, 2012, S. 59).

Die Markenvision richtet den Blick in die Zukunft und definiert die langfristigen Ziele der Marke. Sie dient als strategische Orientierung und gewährleistet ein kohärentes Handeln innerhalb der Organisation. Für interne Zielgruppen wie Mitarbeiter:innen hat die Vision eine zentrale Bedeutung:

Sie bietet nicht nur eine klare Leitlinie für die tägliche Arbeit der Mitarbeiter:innen, sondern motiviert durch ein gemeinsames Ziel und schafft damit eine wichtige Grundlage für ihr Engagement. Gleichzeitig hilft sie den Mitarbeiter:innen, zukünftige Kompetenzanforderungen zu erkennen und sich entsprechend weiterzuentwickeln. Auch für externe Zielgruppen wie Kund:innen spielt die Markenvision eine wichtige Rolle, da sie das Kauf- und Kommunikationsverhalten positiv beeinflussen kann (Burmam et al., 2024, S. 33).

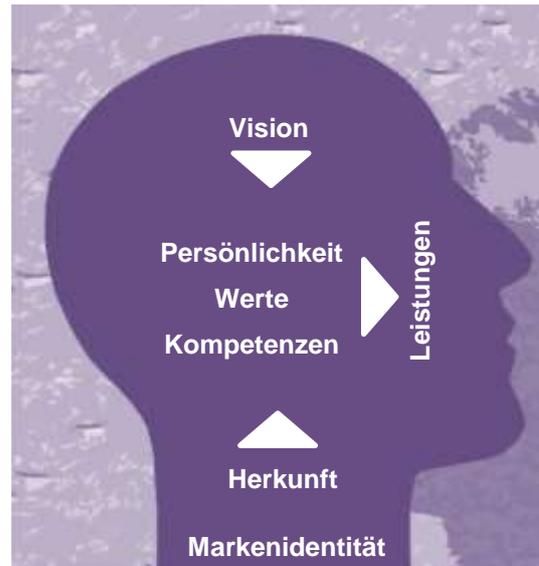


Abbildung 2:

Komponenten der Markenidentität

Quelle: Burmann et al., 2024, S. 28

Zusätzlich wird die Identität einer Marke maßgeblich durch die Kompetenzen der markenführenden Institution geprägt. Diese stehen für die spezifischen organisatorischen Fähigkeiten eines Unternehmens, Ressourcen marktgerecht zu identifizieren, zu veredeln und zu kombinieren, und geben Antwort auf die Frage: „Was können wir?“ (Casprini, Melanthiou, Pucci & Zanni, 2020, S. 11; Freiling & Reckenfelderbäumer, 2010, S. 82ff.). Die Markenwerte spiegeln dann weiters die grundlegenden Überzeugungen der Menschen wider, die hinter einer Marke stehen. Sie verkörpern zentrale emotionale Aspekte der Markenidentität und konzentrieren sich auf wenige prägnante Aussagen, um insbesondere den nicht-funktionalen Nutzen der Marke zu vermitteln (Burmam et al., 2024, S. 35). Die Markenpersönlichkeit hingegen umfasst menschliche Eigenschaften, die auf Marken übertragbar und für Marken relevant sind (Azoulay & Kapferer, 2003, S. 151). Dabei spielt sie eine zentrale Rolle in der emotionalen Differenzierung, da sie einer Marke ermöglicht, sich ähnlich wie Menschen durch charakteristische Merkmale (z. B. Geselligkeit, Neugier, Zurückhaltung) von anderen abzuheben und eine einzigartige Identität zu formen (Burmam et al., 2024, S. 38).

Neben den eher immateriellen Elementen der Markenidentität kommt der Markenleistung eine zentrale Bedeutung zu, da sie bestimmt, wie eine Marke für ihre Zielgruppe erfahrbar wird und welchen funktionalen Nutzen sie dieser bietet. Die Ausgestaltung der Produkte und Dienstleistungen basiert maßgeblich auf den Kompetenzen der Marke (Burmam et al., 2024, S. 41).

### **2.1.3 Anforderungen an eine wirksame Markenidentität**

Die Markenidentität sollte so operationalisiert werden, dass sie sich im Denken, Fühlen und Handeln der Mitarbeiter:innen widerspiegelt. Dabei sind unterschiedliche Anspruchsgruppen zu berücksichtigen: Führungskräfte benötigen umfassendes Markenwissen für ihre Entscheidungen, während andere Mitarbeiter:innen vor allem in die Marke eingebunden und zu markenkonformem Handeln befähigt werden sollten. Besonders für Mitarbeiter:innen mit direktem Kontakt zu Kund:innen ist eine tiefere Auseinandersetzung mit der Marke erforderlich (Esch, 2012, S. 37).

Damit die Markenidentität wirksam verankert wird, muss sie nicht nur von den Mitarbeiter:innen gelebt, sondern auch strategisch weiterentwickelt werden. Sie verbindet die Herkunft einer Marke mit ihrer zukünftigen Ausrichtung und sollte sowohl auf bewährten Werten aufbauen als auch Raum für Weiterentwicklung bieten. Ein zentraler Schritt bei der Gestaltung der Soll-Markenidentität ist die Fokussierung auf wesentliche Markeneigenschaften, ohne sich von kurzfristigen Trends oder der Konkurrenz leiten zu lassen. Neben funktionalen Aspekten spielen emotionale und sensorische Merkmale eine wachsende Rolle, denn Farben, Bilder oder haptische Reize beeinflussen, wie eine Marke wahrgenommen wird. Ihre Entwicklung erfolgt meist als Top-down-Prozess, muss jedoch unternehmensweit getragen werden, da sie ohne die aktive Unterstützung des Top-Managements wirkungslos bleibt. Ein erfolgreicher Implementierungsprozess erfordert regelmäßige Abstimmungen zwischen der Führungsebene und einem interdisziplinären Projektteam, das als Multiplikator im Unternehmen dient. In größeren Organisationen oder internationalen Unternehmen ist eine frühzeitige Einbindung verschiedener Standorte sinnvoll. Abschließend sollte die Markenidentität eng mit der Unternehmensstrategie, der Mission und der Vision abgestimmt werden. Dies stellt nicht nur Konsistenz sicher, sondern kann auch neue Impulse für die strategische Ausrichtung liefern, indem die Markenidentität als Leitlinie für unternehmerische Entscheidungen dient (Esch, 2012, S. 37ff.).

### **2.1.4 Markenimage**

Das Markenimage ist das Fremdbild einer Marke, das durch die subjektive Wahrnehmung externer Zielgruppen entsteht. Es formt sich aus symbolischen Botschaften, die sowohl durch die Marke selbst als auch durch Dritte vermittelt werden. Im Gegensatz zur Markenidentität, die aktiv gesteuert werden kann, entsteht das Markenimage nur indirekt als Ergebnis von Markenführung und externen Einflüssen (Burmann et al., 2024, S. 43).

Ein grundlegender Faktor für die Entstehung eines Markenimages ist die Markenbekanntheit, also die Fähigkeit der Konsument:innen, sich an ein Markenzeichen (z. B. Wortmarke, Bildmarke, Wort-Bild-Marke) zu erinnern. Dabei unterscheidet man zwischen ungestützter Markenbekanntheit (Brand Recall), bei der sich Menschen ohne Hinweis an eine Marke erinnern, und gestützter Markenbekanntheit (Brand Recognition), bei der sie eine Marke wiedererkennen, wenn sie ihnen gezeigt oder genannt wird. Erst wenn eine Marke bekannt ist, kann sich ein konkretes Image in den Köpfen der Konsument:innen formen (Aaker, 1991, S. 61; Burmann et al., 2024, S. 24).

Wie in Abbildung 3 ersichtlich ist, setzt sich das Markenimage aus zwei Hauptkomponenten zusammen: den subjektiv wahrgenommenen Markenattributen und dem daraus resultierenden Markennutzen (Keller, 1993, S. 17). Markenattribute umfassen verschiedene Merkmale einer Marke, darunter Leistungen, Vision, Persönlichkeit, Werte, Kompetenzen und Herkunft. Diese Attribute prägen die Wahrnehmung der Marke und beeinflussen, welchen funktionalen und nicht-funktionalen Nutzen Konsument:innen aus ihr ableiten. Während funktionale Nutzen auf technischen und praktischen Eigenschaften basieren, spielen nicht-funktionale Nutzen



Abbildung 3:  
Komponenten des Markenimages  
Quelle: Burmann et al., 2024, S. 44

(z. B. Ästhetik oder Prestige) eine entscheidende Rolle in der emotionalen Markenwahrnehmung: Besonders in gesättigten Märkten, in denen funktionale Vorteile schnell imitiert werden können, sind emotionale und symbolische Aspekte oft der Schlüssel zur langfristigen Differenzierung (Burmann et al., 2024, S. 44).

### 2.1.5 Managementprozess der identitätsbasierten Markenführung

Die Entwicklung, Steuerung und Kontrolle einer starken Marke erfolgt durch einen strukturierten Managementprozess, welcher in Abbildung 4 dargestellt wird. Er gliedert sich in strategisches und operatives Markenmanagement sowie in das Markencontrolling (Burmann & Piehler, 2013, S. 233ff.). Dabei handelt es sich nicht um eine einmalige Maßnahme, sondern um einen ständigen Verbesserungsprozess (Burmann et al., 2024, S. 48).

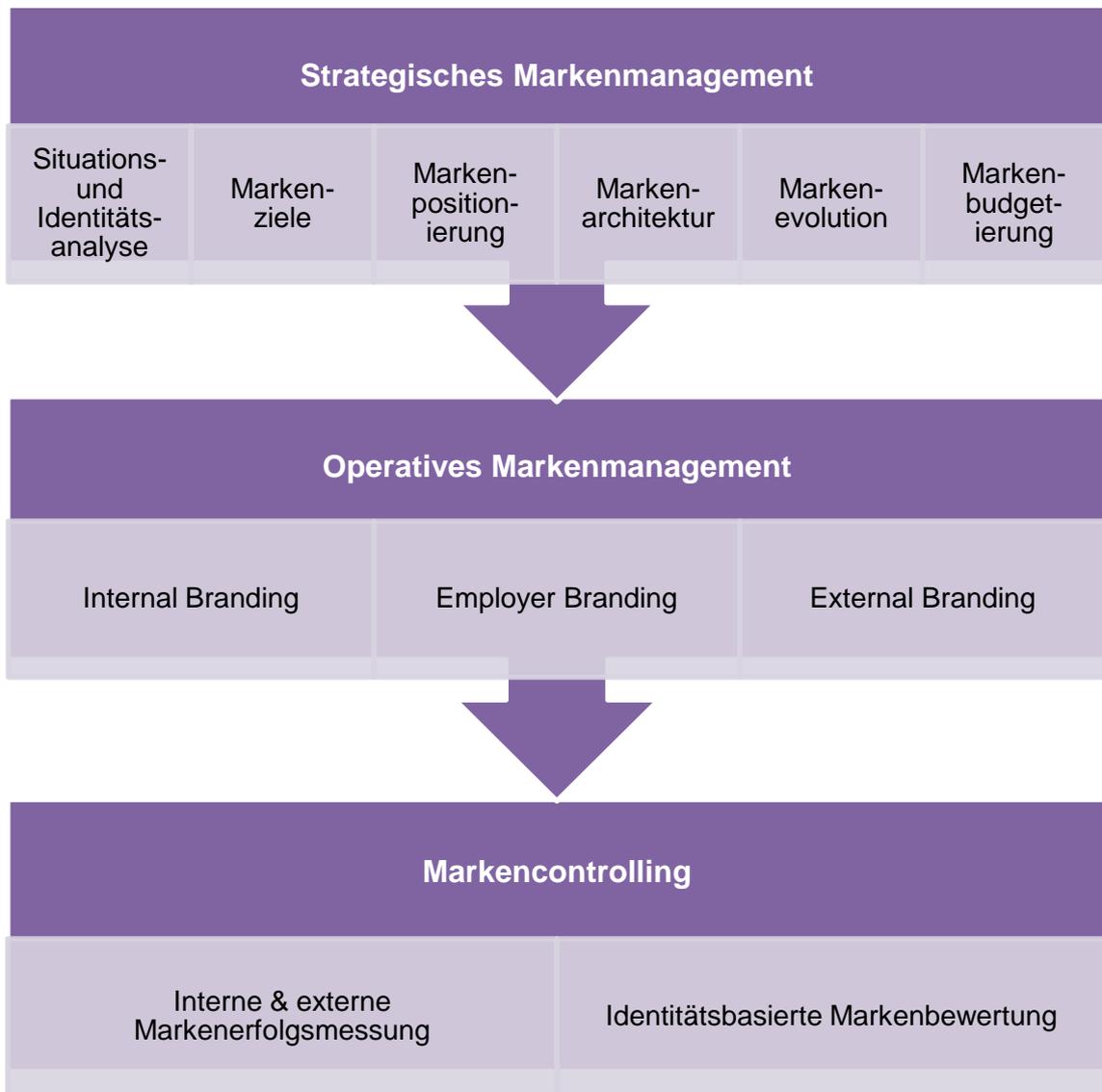


Abbildung 4: Prozessaufbau der identitätsbasierten Markenführung

Quelle: Burmann et al., 2024, S. 47; Burmann & Piehler, 2013, S. 236

Beim strategischen Markenmanagement erfolgt eine Analyse der Ausgangssituation, bei der unternehmensexterne und unternehmensinterne Faktoren (Situations- und Identitätsanalyse, Markenziele, Markenpositionierung, Markenarchitektur, Markenrevolution, Markenbudgetierung) berücksichtigt werden (Burmann et al., 2024, S. 158). Dabei werden Markenziele festgelegt, die sowohl psychografische als auch ökonomische Zielgrößen umfassen und mitarbeiter:innenbezogene sowie organisationsbezogene Ziele einbeziehen, festgelegt. Die Entwicklung der Markenidentität ist der bedeutendste Prozessschritt des strategischen Markenmanagements und repräsentiert das Selbstbild der Marke, wobei hier keine zielgruppenspezifischen Identitäten entwickelt werden. Diese werden erst berücksichtigt, wenn das Markennutzenversprechen erarbeitet wird. Wenn die Markenidentität beispielsweise den Wert „Innovativität“ beinhaltet, bedeutet

dies beim Markennutzenversprechen gegenüber den Konsument:innen zum Beispiel innovative Produkte mit neuen Technologien. Gegenüber Mitarbeiter:innen bedeutet dies jedoch einerseits funktionalen Nutzen (z. B. flexible Arbeitszeitregelungen, internationale Karriereperspektiven) oder andererseits symbolischen Nutzen (z. B. Prestige, starke Kultur, positive Teambeziehungen) (Burmam & Piehler, 2013, S. 235).

Danach folgt das operative Markenmanagement, welches das Employer Branding, External Branding und Internal Branding, beinhaltet. Beim Employer Branding wird das Markennutzenversprechen gegenüber der aktuellen und potenziellen Mitarbeiter:innen mittels Instrumenten des Human Resource Managements, der Führung sowie der internen und externen Kommunikation umgesetzt. Beim External Branding werden weitere externe Zielgruppen (Nachfrager:innen, Lieferant:innen, Handel, Kapitalgeber:innen) mittels Instrumenten des Marketing-Mix berücksichtigt (Burmam & Piehler, 2013, S. 236). Mit dem Konzept des Internal Branding wird sichergestellt, dass die Belegschaft die Arbeitgeber:innen-Marke nicht nur versteht, sondern die Werte, Kultur und Identität des Unternehmens auch in ihrem täglichen Handeln verkörpert. Ziel ist es, dass die Mitarbeiter:innen ihr Verhalten an der Markenidentität und dem Markennutzenversprechen ausrichten, sodass die Erwartungen der externen Zielgruppen (insbesondere der Kund:innen) erfüllt werden (Burmam & Piehler, 2013, S. 228). Daher wird beim Internal Branding die Umsetzung des Markennutzenversprechens zu externen Zielgruppen durch die Mitarbeiter:innen mit Instrumenten wie markenorientiertes HR-Management, markenorientierte Führung sowie interne und externe Markenkommunikation sichergestellt (Burmam & Piehler, 2013, S. 237).

Letztendlich umfasst das Markencontrolling das Informieren und Beraten zur Markenführung und spielt eine übergeordnete Koordinationsfunktion, um das Unternehmen bei markenspezifischen Planungs-, Steuerungs- und Kontrollprozessen zu unterstützen (Burmam et al., 2024, S. 229).

### **2.1.6 Employer Branding vs. Internal Branding in der identitätsbasierten Markenführung**

Employer Branding und Internal Branding haben unterschiedliche, aber eng miteinander verknüpfte Ziele innerhalb der identitätsbasierten Markenführung. Sie stehen in einer wechselseitigen Beziehung, in der sie sich gegenseitig bedingen und verstärken (Forster, Erz & Jenewein, 2012, S. 279f.).

Employer Branding konzentriert sich auf den Aufbau einer Marke für Mitarbeiter:innen, indem das Unternehmen als attraktive:r Arbeitgeber:in positioniert wird. Dies geschieht durch gezielte HR-Maßnahmen und Kommunikationsstrategien, die potenzielle, neue,

bestehende und ehemalige Mitarbeiter:innen ansprechen. Internal Branding hingegen zielt darauf ab, eine Marke durch Mitarbeiter:innen zu formen, indem deren Verhalten und Interaktionen mit Kund:innen markenkonform gestaltet werden. Während Employer Branding darauf abzielt, Fachkräfte zu gewinnen und langfristig an das Unternehmen zu binden, stärkt Internal Branding das Erlebnis der Kund:innen, indem Mitarbeiter:innen die Markenwerte authentisch vermitteln. Der Fokus der Maßnahmen unterscheidet sich ebenfalls: Employer Branding steigert die Arbeitgeber:innen-Attraktivität, während Internal Branding die Verankerung der Markenidentität in Strukturen, Prozessen und dem Verhalten der Mitarbeiter:innen sicherstellt. Verantwortlich für Employer Branding ist primär das Personalmanagement, während Internal Branding vorrangig vom Marketing, mit Unterstützung durch Vertrieb, Kommunikation und HR, gesteuert wird (Esch, Knörle & Strödter, 2014, S. 28).

Die Integration von Employer Branding und Internal Branding in die identitätsbasierte Markenführung erhöht die Komplexität des Managements, da verschiedene Stakeholder:innen und Zielgruppen berücksichtigt werden müssen. Dies erfordert eine enge Zusammenarbeit zwischen Personal- und Marketingabteilung sowie eine institutionalisierte Koordination, um beide Konzepte optimal zu vernetzen. Eine erfolgreiche Abstimmung steigert die Effizienz der Markenführung und stärkt die Unternehmensmarke (Burmam & Piehler, 2013, S. 238).

### **2.1.7 Relevanz, Instrumente und Zielgrößen des Internal Branding**

Wie in Abbildung 5 dargestellt, lassen sich im Internal Branding (auch bezeichnet als interne Markenführung, innengerichtete Markenführung, internes Markenmanagement oder Behavioural Branding) vier zentrale Zielgrößen identifizieren, die durch gezielte Instrumente gesteuert werden. Sie prägen das markenkonforme Verhalten der Mitarbeiter:innen und wirken sich zugleich auf die externe Markenwahrnehmung sowie die nachhaltige Stärkung der Marke aus.

Zwischen diesen vier Zielgrößen wird unterschieden:

- Brand Citizenship Behavior umfasst alle Verhaltensweisen von Mitarbeiter:innen, die im Einklang mit der Markenidentität stehen und zur Stärkung der Marke beitragen (Piehler, 2011, S. 303). Das Konzept wird mehrdimensional betrachtet und umfasst (1) Markenakzeptanz, also das Einhalten markenspezifischer Verhaltensregeln; (2) Markenmissionierung, das aktive Eintreten für die Marke, etwa durch Weiterempfehlungen; sowie (3) Markenpartizipation, die sich in der Mitgestaltung der Marke durch neue Ideen oder der Weiterentwicklung eigener markenbezogener Kompetenzen zeigt (Maloney, 2007, S. 199ff.).

- Marken-Commitment bezeichnet die emotionale und psychologische Bindung der Mitarbeiter:innen an eine Marke (Piehler, 2011, S. 198). In der Literatur finden sich unterschiedliche Ansätze zur theoretischen Einordnung dieses Konzepts, welche im Kapitel 2.3 „Marken-Commitment der Mitarbeiter:innen“ näher behandelt werden.
- Markenidentifikation beschreibt das Maß, in dem sich Mitarbeiter:innen einer Gruppe zugehörig fühlen, die die Markenidentität prägt und wie sie diese Zugehörigkeit sowohl kognitiv als auch affektiv bewerten (Piehler, 2011, S. 217).
- Markenwissen umfasst die Kenntnis und das Verständnis markenrelevanter Informationen. Es wird in vier Dimensionen unterteilt: (1) Markenrelevanz, also das Bewusstsein für die Bedeutung der Marke; (2) Verhaltensrelevanz, das Verständnis des eigenen Einflusses auf die Markenwahrnehmung; (3) Markenkenntnis, das Wissen über Markenidentität und Nutzenversprechen; sowie (4) markenkonformes Verhalten, also die Fähigkeit, die Marke im Arbeitsalltag aktiv zu stärken (Piehler, 2011, S. 131ff.).

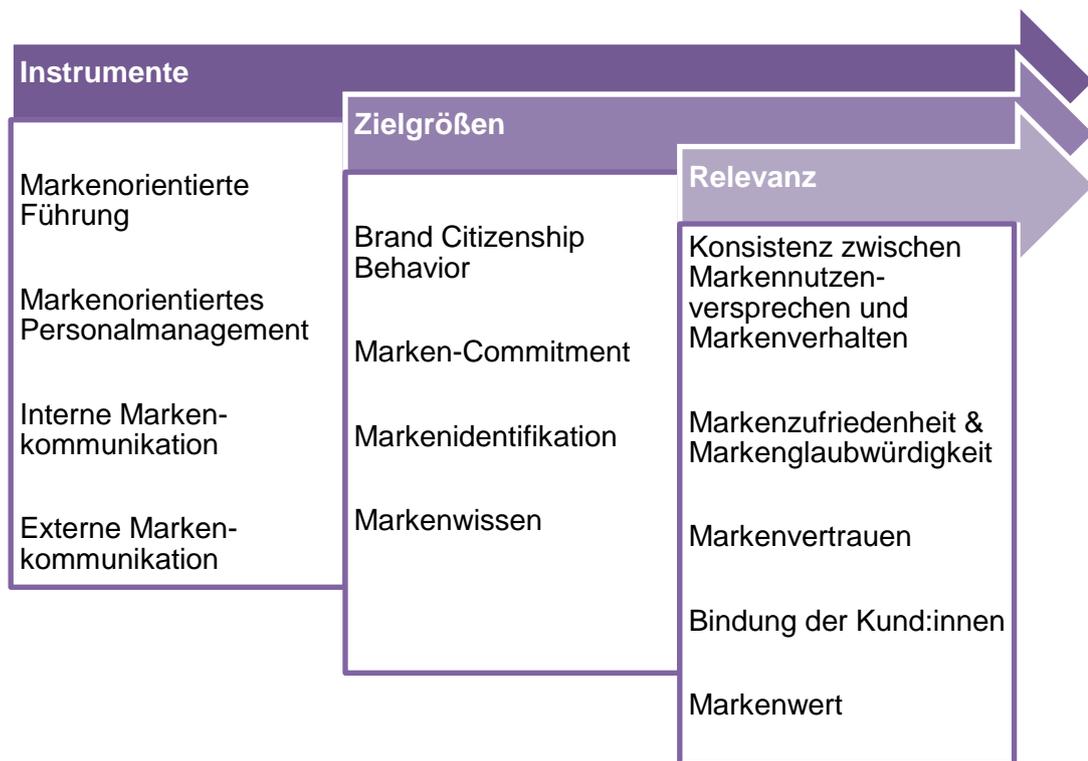


Abbildung 5: Übersicht Instrumente und Zielgrößen des Internal Branding

Quelle: eigene Darstellung

Zur Steuerung der Zielgrößen stehen Unternehmen verschiedene Instrumente zur Verfügung:

- Ein zentrales Instrument ist die markenorientierte Führung, deren detaillierte Betrachtung im nächsten Kapitel 2.2 erfolgt.
- Ein weiteres Instrument ist das markenorientierte Personalmanagement, das die markenbezogene Personalsozialisation gezielt fördert. Dabei handelt es sich um einen Prozess, in dem Mitarbeiter:innen markenbezogene Kenntnisse, Fertigkeiten, Werte und Normen sowie markenkonformes Verhalten erlernen. Dies ermöglicht es ihnen, sowohl intern als auch extern als „Brand Citizens“ (Markenbotschafter:innen) aufzutreten und die Marke authentisch zu vertreten (Piehler, 2011, S. 170). Um diesen Prozess gezielt zu steuern, werden in den verschiedenen Sozialisationsphasen abgestimmte Maßnahmen eingesetzt, die Mitarbeiter:innen von Beginn an in die Markenidentität einbinden und langfristig markenkonformes Verhalten fördern. In der (1) Vor-Eintrittsphase wird bereits im Auswahlprozess darauf geachtet, dass neue Mitarbeiter:innen zur Marke passen. Markenorientierte Rekrutierungs- und Auswahlverfahren wie gezielte Stellenanzeigen, strukturierte Interviews und Assessment Center, helfen dabei, Bewerber:innen zu identifizieren, die mit den Markenwerten übereinstimmen. Die (2) Eintrittsphase dient dazu, neue Mitarbeiter:innen mit der Marke vertraut zu machen und sie in das Unternehmen einzubinden. Onboarding-Programme, markenorientierte Einstiegstrainings und spezielle Einführungsveranstaltungen vermitteln essenzielles Markenwissen und fördern Markenidentifikation, Marken-Commitment sowie Brand Citizenship. In der (3) Metamorphosephase steht die langfristige Entwicklung markenkonformen Verhaltens im Fokus. Maßnahmen wie markenorientierte Trainings, Coaching, Mentoring-Programme sowie gezielte Anreiz- und Beförderungssysteme unterstützen die kontinuierliche Anpassung an die Markenidentität und stärken das markenkonforme Verhalten auf individueller und organisationaler Ebene (Burmans & Piehler, 2019, S. 1062f.).
- Ein weiteres wesentliches Instrument ist die Markenkommunikation, die maßgeblich zur Vermittlung von Markenwissen, zur Förderung der Identifikation und zur Stärkung des Marken-Commitments beiträgt. Sie lässt sich in interne und externe Markenkommunikation unterteilen, die jeweils unterschiedliche Zielgruppen adressieren. Die interne Markenkommunikation ist Teil der internen Unternehmenskommunikation und befasst sich gezielt mit markenbezogenen Themen. Ihr Ziel ist es, Mitarbeiter:innen die Markenwerte zu vermitteln, ein gemeinsames Markenverständnis zu schaffen und die Markenidentität nachhaltig im Unternehmen zu verankern. Die

externe Markenkommunikation umfasst alle Maßnahmen, die markenbezogene Botschaften an externe Zielgruppen übermitteln. Sie sorgt für ein konsistentes Markenbild nach außen und trägt dazu bei, die Wahrnehmung der Marke in der Öffentlichkeit zu steuern (Piehler, 2011, S. 227).

Ein konsistentes und authentisches Internal Branding ist entscheidend für den langfristigen Erfolg einer Marke, da es die Verbindung zwischen dem Markennutzenversprechen und dem tatsächlichen Markenverhalten der Mitarbeiter:innen stärkt. Diese Konsistenz fördert Markenzufriedenheit und Markenglaubwürdigkeit, was wiederum essentiell für den Aufbau von Markenvertrauen ist. Ein starkes Markenvertrauen erleichtert die Bindung der Kund:innen, was sich langfristig positiv auf den Markenwert auswirkt. Somit ist Internal Branding nicht nur für die interne Unternehmenskultur von Bedeutung, sondern hat auch direkten Einfluss auf den nachhaltigen Markenerfolg (Burmann & Piehler, 2019, S. 1056).

## **2.2 Markenorientierte Führung**

Dieses Kapitel beleuchtet die markenorientierte Führung in ihren Zielen, Methoden und theoretischen Grundlagen. Es werden verschiedene Führungsstile sowie deren Umsetzung auf unterschiedlichen Hierarchieebenen dargestellt. Ergänzend wird der Einfluss auf die Motivation der Mitarbeiter:innen sowie die Abgrenzung zum Konzept des Leadership Branding thematisiert.

### **2.2.1 Grundlagen, Methoden und Ziele der markenorientierten Führung**

Die markenorientierte Führung (Brand-Oriented Leadership) stellt eine zentrale operative Maßnahme des Internal Brandings dar und bildet gemeinsam mit der markenorientierten Kommunikation sowie dem markenorientierten Personalmanagement einen der drei wesentlichen Hebel, um Mitarbeiter:innen über eine Marke zu informieren, sie in den Markenprozess einzubinden und sie für die Marke zu begeistern (Krobath & Schmidt, 2010, S. 25). Dabei rückt die Rolle der Führungskräfte in den Fokus, da sie maßgeblich dazu beitragen, markenorientiertes Verhalten innerhalb eines Unternehmens zu fördern, indem sie Einfluss auf die Zufriedenheit, Loyalität und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter:innen ausüben (Kriegler, 2022, S. 40). Die interne Führung der Arbeitgeber:innen-Marke spielt daher eine entscheidende Rolle für das Selbstverständnis der Mitarbeiter:innen und ihr Auftreten gegenüber externen Parteien sowie für die Bindung innerhalb des Unternehmens. Eine starke Arbeitgeber:innen-Marke fördert die emotionale Bindung und Loyalität der Mitarbeiter:innen. Die Wichtigkeit dieser Aspekte wird oft unterschätzt, obwohl eine Kernaufgabe vieler Mitarbeiter:innen ist, mit

Kund:innen zu interagieren und hierbei die Markenversprechen zu erfüllen (Wiese, 2005, S. 19).

Markenorientierte Führung umfasst Methoden, mit denen Führungskräfte ihre Teams dabei unterstützen, die Markenwerte nicht nur zu verstehen, sondern auch aktiv in den Arbeitsalltag zu integrieren (Krobath & Schmidt, 2010, S. 27f.):

- Ein bewährter Ansatz ist das „Führen mit Symbolen“, bei dem visuelle oder symbolische Elemente gezielt eingesetzt werden, um die Markenidentität nachhaltig zu verankern. Ein bekanntes Beispiel hierfür liefert die Hewlett-Packard Company, bei der die Führungskräfte die Garage als Sinnbild für Innovation, Erfindertum und Pragmatismus nutzten (siehe Abbildung 6).



Abbildung 6: Restaurierte HP Garage im Jahr 2005  
Quelle: hp.com (2010)

- Darüber hinaus ist der interaktive Austausch über die Marke von zentraler Bedeutung. Workshops, in denen Führungskräfte gemeinsam mit ihren Mitarbeiter:innen diskutieren, was die Markenwerte für ihr eigenes Verhalten am Arbeitsplatz bedeuten, können zu einer tieferen Identifikation mit der Marke beitragen.
- Ebenso spielt das persönliche Verhalten der Führungskraft eine entscheidende Rolle: Sie muss sich bewusst machen, wie sich Markenwerte in ihrer eigenen Führungspraxis widerspiegeln, beispielsweise indem der Wert „Nähe“ durch ein offenes und wertschätzendes Führungsverhalten gegenüber den Mitarbeiter:innen zum Ausdruck kommt.
- Ein weiterer wichtiger Aspekt der markenorientierten Führung ist die gezielte Anerkennung markenkonformen Verhaltens. Die Implementierung von Anreizsystemen wie Zielvereinbarungen oder Bonussysteme kann dazu beitragen, dass markenkonformes Verhalten nicht nur erwartet, sondern aktiv gefördert und belohnt wird.

Damit markenorientierte Führung wirksam ist, muss sie über bloße normative Vorgaben hinausgehen und im täglichen Verhalten der Führungskräfte und Mitarbeiter:innen authentisch gelebt werden. Dies bedeutet, dass das Markenversprechen nicht nur kommuniziert, sondern auch durch konkrete Handlungen im Arbeitsalltag eingelöst werden muss (Sackmann, 2009, S. 51).

Um diesen Prozess gezielt zu unterstützen, sind verschiedene personalstrategische Maßnahmen erforderlich. Ein zentrales Element ist das Bewusstsein der Unternehmensführung für die eigene Unternehmenskultur, da diese den Rahmen für markenkonformes Verhalten bildet. Darüber hinaus spielen Personalinstrumente eine entscheidende Rolle, indem sie sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter:innen dabei unterstützen, die gewünschte Markenidentität zu verinnerlichen. Die Auswahl neuer Mitarbeiter:innen sollte bereits unter Berücksichtigung unternehmenskultureller Kriterien erfolgen, sodass eine langfristige Identifikation mit der Marke gewährleistet wird. Ebenso sind gezielte Maßnahmen zur Sozialisation und kontinuierlichen Weiterentwicklung der Mitarbeiter:innen notwendig, um markenkonformes Verhalten nachhaltig zu fördern. Neben der gezielten Personalauswahl sollten Führungspositionen mit Personen besetzt werden, die die Markenidentität überzeugend verkörpern. Klare Erwartungen an Führungskräfte (z. B. in Form von Verhaltenskodizes oder Führungsleitlinien) tragen dazu bei, eine einheitliche Führungskultur zu etablieren. Abschließend ist eine regelmäßige Überprüfung des Führungsverhaltens erforderlich, um sicherzustellen, dass die markenorientierte Führung nicht nur theoretisch angestrebt, sondern auch tatsächlich umgesetzt wird (Sackmann, 2009, S. 51ff.).

## **2.2.2 Anwendung verschiedener Führungsstilkonzepte in der markenorientierten Führung**

Nach Burmann und Piehler (2013, S. 232) werden bei der markenorientierten Führung die drei Führungsstile der transaktionalen und transformationalen Führung mit der Empowering-Führung zusammengeführt.

### **2.2.2.1 Transaktionale Führung**

Die transaktionale Führung beruht auf einem Austauschprinzip, bei dem die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter:innen durch Verstärkung gesteuert wird (Bass, 1999, S. 10; Schmidt, 2011, S. 104). Dabei agieren beide Seiten als rationale Partner:innen, die ihren Einsatz und den erwarteten Nutzen kalkulieren (Felfe, 2005, zitiert nach Heyna & Fittkau, 2021, S. 6). Im Mittelpunkt steht eine klare Zielvereinbarung: Werden die gesetzten Ziele innerhalb des festgelegten Zeitraums erreicht und gewünschte Verhaltensweisen gezeigt, erfolgt eine positive Verstärkung in Form von Belohnungen. Andernfalls können negative Konsequenzen als Korrekturmaßnahme folgen (Furtner & Baldegger, 2016, S. 141). Die Motivation der Beteiligten ist dabei überwiegend extrinsisch geprägt, da der Fokus auf den Selbstinteressen der Mitarbeiter:innen liegt (Bass, 1999, S. 10; Schmidt, 2011, S. 104). Im Rahmen der markenorientierten Führung setzen Führungskräfte zudem Verhaltensstandards für die Rolle der

Mitarbeiter:innen als Marken-Repräsentant:innen. Diese Standards beruhen auf einem Austauschprinzip, bei dem leistungsorientierte Anreize wie positive Bewertungen, Anerkennungen, Beförderungen oder monetäre Belohnungen im Vordergrund stehen (Morhart, Jenewein & Tomczak, 2012, S. 395).

Ein wesentliches Merkmal der transaktionalen Führung sind zwei zentrale Führungsverhaltensweisen, die die Interaktion zwischen der Führungskraft und den Mitarbeiter:innen regeln:

- Contingent Reward (bedingte Belohnung): Diese Führungsmethode basiert auf einem wechselseitigen Aushandlungsprozess, bei dem die Führungskraft und ihre Mitarbeiter:innen gemeinsam Ziele definieren, die innerhalb eines bestimmten Zeitraums erreicht werden sollen. Neben den Zielvorgaben wird auch festgelegt, welche Ressourcen für die Zielerreichung erforderlich sind und welche Gegenleistungen bei erfolgreicher Umsetzung erbracht werden. Dadurch entsteht eine klare Rollenverteilung, bei der Aufgaben, Zuständigkeiten und Erwartungen für beide Seiten transparent sind (Felfe, Tartler & Liepmann, 2004, S. 266; Furtner & Baldegger, 2016, S. 141; Schmidt, 2011, S. 104). Dieses Prinzip führt dazu, dass die Mitarbeiter:innen eine „erwartete Anstrengung“ erbringen, die im Rahmen der zuvor getroffenen Vereinbarungen liegt. Dadurch wird eine verlässliche Planung für die Führungskraft ermöglicht, da eine kalkulierbare „erwartete Leistung“ resultiert (Blessin & Wick, 2017, S. 119; Nerdinger, 2019, S. 103).
- Management by Exception (Führen nach dem Ausnahmeprinzip): beschreibt eine Führungsmethode, bei der die Führungskraft nur dann aktiv in den Arbeitsprozess eingreift, wenn Abweichungen von den vereinbarten Zielen auftreten. Solange die Mitarbeiter:innen ihre Aufgaben erwartungsgemäß erfüllen, bleibt die Führungskraft im Hintergrund und nimmt eine beobachtende Rolle ein. Erst wenn die Zielerreichung gefährdet ist oder Fehler entstehen, werden gezielte Korrekturmaßnahmen ergriffen (Schmidt, 2011, S. 104). Diese Führungsform wird in zwei Varianten unterteilt:
  - Management by Exception active (Führung durch proaktive Kontrolle): In dieser Variante überwachen Führungskräfte kontinuierlich Arbeitsprozesse, um sicherzustellen, dass Abläufe reibungslos funktionieren. Sie nehmen gezielt Abweichungen, Fehler oder außergewöhnliche Vorkommnisse wahr und greifen bei erkennbaren Unregelmäßigkeiten aktiv ein, um Korrekturen vorzunehmen (Bass & Riggio, 2006, S. 8; Dörr, 2008, S. 25; Felfe, 2005 zitiert nach Heyna & Fittkau, 2021, S. 14). Besonders geeignet ist diese Form

der Führung in klar strukturierten Arbeitsumfeldern mit standardisierten Prozessen und erfahrenen Mitarbeiter:innen (Schmidt, 2011, S. 105).

- Management by Exception passive (reaktives Eingreifen im Bedarfsfall): Hierbei hält sich die Führungskraft weitgehend zurück und greift erst ein, wenn Abweichungen oder Fehler bereits eingetreten sind und eine Intervention erforderlich ist. Im Gegensatz zur aktiven Variante erfolgt keine kontinuierliche Kontrolle, sondern eine reaktive Steuerung. Die Führungskraft wird erst dann tätig, wenn Probleme deutlich sichtbar werden (Felfe, 2005, zitiert nach Heyna & Fittkau, 2021, S. 14f.; Weibler, 2016, S. 342).

Sowohl die positive Verstärkung in Form von Belohnungen als auch die negative Verstärkung durch Sanktionen können auf unterschiedliche Weise umgesetzt werden, wobei die verschiedenen Möglichkeiten in Tabelle 1 zusammengefasst sind.

		Belohnung	
		Materiell	Immateriell
	<b>Contingent Reward bei Zielerreichung</b>	Entgelt, Prämien, Gehaltserhöhung	Beruflicher Aufstieg, Entwicklungsmöglichkeiten, Beförderungen, konstruktives Feedback, Wertschätzung, Vertrauen, Loyalität
			Bestrafung
		Direkt	Indirekt
	<b>Management by Exception bei Zielverfehlung</b>	Versetzung, Beendigung des Arbeitsverhältnisses	Vorenthalt oder Aberkennung der (im-)materiellen Anreize

Tabelle 1: Belohnungs- und Bestrafungsmöglichkeiten in der transaktionalen Führung

Quelle: Fittkau & Heyna, 2020, S. 29

Die markenorientierte transaktionale Führung bietet den Vorteil, dass sie klare Strukturen hinsichtlich Rollen, Aufgaben und Leistungserwartungen schafft. Dies fördert Vertrauen, Fairness und Sicherheit und motiviert Mitarbeiter:innen, die Erwartungen ihrer Vorgesetzten zu erfüllen. Allerdings besteht die Gefahr, dass Mitarbeiter:innen ihr Verhalten lediglich standardisiert anpassen, ohne es authentisch zu leben. Ein Beispiel

hierfür ist das routinemäßige Wiederholen vorgegebener Begrüßungsformeln im Kontakt mit Kund:innen, wodurch Spontanität und Flexibilität eingeschränkt werden. Infolgedessen kann die Rolle als Marken-Repräsentant:in nicht glaubwürdig verkörpert werden (Morhart et al., 2012, S. 394).

### **2.2.2.2 Transformationale Führung**

Im Gegensatz zur transaktionalen Führung zielt die transformationale Führung darauf ab, die Werte, Einstellungen und Motivation der Mitarbeiter:innen zu beeinflussen, um ein bestimmtes Verhalten zu fördern (Morhart et al., 2012, S. 395). Die transformationale Führung zeichnet sich durch vier zentrale Dimensionen aus, die als „Vier I's“ bezeichnet werden (Bass, 1985, S. 1ff.):

- **Idealized Influence (Idealisierter Einfluss):** Eine zentrale Eigenschaft transformationaler Führung ist der idealisierte Einfluss der Führungskraft, indem sie ihren Mitarbeiter:innen als Vorbild dient und durch ihre Authentizität, Glaubwürdigkeit und ethische Haltung deren Einstellungen und Werte beeinflusst (Dörr, 2008, S. 23). Idealisierte Führungskräfte setzen nicht nur moralische Maßstäbe, sondern sind bereit, persönliche Ziele zugunsten der Organisation oder ihrer Mitarbeiter:innen zurückzustellen und Risiken zu übernehmen (Felfe, 2005, zitiert nach Heyna & Fittkau, 2021, S. 10). Diese Vorbildfunktion schafft Anerkennung, Respekt und Vertrauen, wodurch sich Mitarbeiter:innen mit ihrer Führungskraft identifizieren und deren Verhalten übernehmen (Bass & Riggio, 2006, S. 6; Felfe, 2005, zitiert nach Heyna & Fittkau, 2021, S. 11). Innerhalb dieser Dimension wird zwischen zwei Komponenten unterschieden:
  - Idealized Influence Behavior, das sich auf das tatsächlich gezeigte, vorbildhafte Verhalten der Führungskraft bezieht, und
  - Idealized Influence Attributed, das die wahrgenommene charismatische Wirkung der Führungskraft aus Sicht der Mitarbeiter:innen beschreibt (Furtner & Baldegger, 2016, S. 150; Riedelbauch, 2011, S. 22).
- **Inspirational Motivation (Inspirierende Motivation)** beschreibt die Fähigkeit der Führungskraft, eine mitreißende Vision zu entwickeln und zu kommunizieren. Durch eine emotionale und begeisternde Darstellung dieser Zukunftsvision motiviert sie ihre Mitarbeiter:innen, an der Verwirklichung dieser Vision mitzuwirken (Riedelbauch, 2011, S. 23). Die Führungskraft verdeutlicht, dass sie selbst voll und ganz hinter den gesetzten Zielen steht, und nutzt symbolische Handlungen sowie inspirierende Kommunikation, um diese Überzeugung zu vermitteln. Eine Führungskraft, die inspirierende Motivation zeigt, betrachtet den Status quo als unzureichend und formuliert eine klare Vorstellung davon, wie Veränderungen herbeigeführt werden

können. Dabei betont sie nicht nur die Chancen und Potenziale, sondern stärkt auch das Vertrauen der Mitarbeiter:innen in ihre eigenen Fähigkeiten (Dörr, 2008, S. 23; Furtner & Baldegger, 2016, S. 152). Durch ihren Enthusiasmus und Optimismus verleiht sie der Arbeit ihrer Mitarbeiter:innen eine tiefere Bedeutung und spricht höhere Bedürfnisse an. Diese Sinnstiftung führt dazu, dass die Mitarbeiter:innen ihre Tätigkeit als bedeutsamer empfinden und sich mit Stolz als Teil eines größeren Ganzen sehen (Dörr, 2008, S. 23; Furtner & Baldegger, 2016, S. 152; Riedelbauch, 2011, S. 23). Zudem trägt diese Art der Führung dazu bei, den Teamgeist zu stärken (Felfe, 2005, zitiert nach Heyna & Fittkau, 2021, S. 7).

- Intellectual Stimulation (Intellektuelle Stimulierung) zielt darauf ab, das kreative und analytische Denken der Mitarbeiter:innen zu fördern. Die Führungskraft fordert ihr Team dazu auf, bestehende Annahmen, Routinen und Denkmuster kritisch zu hinterfragen, um innovative Lösungsansätze zu entwickeln (Dörr, 2008, S. 23f.; Pelz, 2016, S. 96). Durch diesen Ansatz werden neue Perspektiven eröffnet und Mitarbeiter:innen ermutigt, alternative Wege zur Problemlösung zu finden. Ein wesentliches Merkmal dieser Führungsweise ist die Toleranz gegenüber Fehlern. Die Führungskraft vermeidet öffentliche Kritik und schafft eine lernorientierte Umgebung, in der die Mitarbeiter:innen bereit sind, sich selbst und ihre bisherigen Vorgehensweisen zu hinterfragen (Felfe, 2005, zitiert nach Heyna & Fittkau, 2021, S. 7f.; Weibler, 2016, S. 342). Durch diesen Ansatz wird nicht nur die Problemlösungskompetenz gesteigert, sondern auch die Selbstständigkeit der Mitarbeiter:innen gefördert. Langfristig führt dies dazu, dass die Mitarbeiter:innen eigenständig innovative Lösungen entwickeln und sich die Führungskraft zunehmend aus dem operativen Geschehen zurückziehen kann, da ihr Team gelernt hat, Herausforderungen selbst zu bewältigen (Riedelbauch, 2011, S. 24).
- Individualized Consideration (Individuelle Berücksichtigung) legt den Fokus auf die persönlichen Bedürfnisse, Stärken und Entwicklungsziele der einzelnen Mitarbeiter:innen. Eine transformationale Führungskraft erkennt, dass jede Person unterschiedliche Motive, Fähigkeiten und Lernbedürfnisse hat, und passt ihren Führungsstil entsprechend an (Weibler, 2016, S. 342). In dieser Rolle fungiert die Führungskraft nicht nur als Vorgesetzte:r, sondern unterstützt die persönliche und berufliche Weiterentwicklung der Mitarbeiter:innen gezielt als Mentor:in, Coach:in oder Trainer:in (Furtner & Baldegger, 2016, S. 156; Weibler, 2016, S. 342). Besonders entscheidend ist eine partnerschaftliche Kommunikation, bei der die Führungskraft nicht nur Anweisungen gibt, sondern aktiv zuhört und auf die individuellen Bedürfnisse eingeht. Je nach Persönlichkeit und Erfahrung der Mitarbeiter:innen bedeutet dies, dass manche gezielte Ermutigung benötigen, während an-

deren mehr Autonomie eingeräumt wird. Diese individuelle Anpassung des Führungsverhaltens stärkt das Vertrauen der Mitarbeiter:innen und führt dazu, dass sie sich als Gesamtperson und nicht nur in der beruflichen Rolle wahrgenommen fühlen (Felfe, 2005, zitiert nach Heyna & Fittkau, 2021, S. 13). Die individualisierte Berücksichtigung trägt langfristig dazu bei, dass Mitarbeiter:innen ihr Anspruchsniveau erhöhen und sich stärker engagieren. Indem die Führungskraft eine Umgebung schafft, in der persönliche Entwicklung gefördert wird, motiviert sie die Mitarbeiter:innen, über sich hinauszuwachsen und sich kontinuierlich weiterzuentwickeln (Riedelbauch, 2011, S. 25).

Trotz ihrer Wirksamkeit bringt die markenorientierte transformationale Führung auch Risiken mit sich. Insbesondere neue Mitarbeiter:innen können sich durch das hohe Maß an Autonomie und Eigenverantwortung überfordert oder orientierungslos fühlen. Zudem besteht die Gefahr einer übermäßigen emotionalen Bindung an die Führungskraft, was im Falle ihres Weggangs zu Unsicherheit oder Hilflosigkeit im Team führen kann (Morhart et al., 2012, S. 397).

Trotz dieser Herausforderungen gilt dieser Führungsansatz als besonders wirkungsvoll, wenn es darum geht, eine positive Markenidentifikation bei den Mitarbeiter:innen zu fördern. Ein wesentlicher Vorteil der markenorientierten transformationalen Führung besteht darin, dass Mitarbeiter:innen ihre Rolle als Marken-Repräsentant:innen in ihr Selbstkonzept integrieren. Dadurch erfolgt Brand Citizenship Behavior auf natürliche Weise, ohne dass vorgegebene Verhaltensweisen lediglich nachgeahmt werden (Morhart et al., 2012, S. 397). Zahlreiche empirische Studien (Buil, Martínez & Matute, 2016, S. 256; Dhiman & Arora, 2020, S. 202f.; Morhart, Herzog & Tomczak, 2009, S. 122; Sujchaphong, Nguyen & Melewar, 2015, S. 204; Terglav et al., 2016, S. 3; Uen, Wu, Teng & Liu, 2012, S. 37ff.) untermauern diese positiven Effekte und zeigen, dass dieser Führungsstil einen signifikant stärkeren Einfluss auf Leistung und Engagement der Mitarbeiter:innen hat als die transaktionale Führung.

Vor diesem Hintergrund fokussiert sich die vorliegende Masterarbeit auf die markenspezifische transformationale Führung, um eine Operationalisierung der markenorientierten Führung im Rahmen der empirischen Untersuchung dieser Arbeit zu gewährleisten.

### **2.2.2.3 Empowering-Führung**

Dieses Führungskonzept zeichnet sich dadurch aus, dass die Führungskraft Macht, Wissen und Verantwortung mit den Mitarbeiter:innen teilt und ihnen einen hohen Entscheidungs- und Handlungsspielraum gewährt. Besonders in dezentralisierten Organi-

sationsstrukturen mit weiten Kontrollspannen entfaltet dieser Führungsstil seine Wirkung, da er gezielt auf Vertrauen setzt und Kontrollmechanismen auf ein Minimum reduziert. Dies fördert die Eigeninitiative und Selbstständigkeit der Mitarbeiter:innen, wodurch sie häufiger einen Flow-Zustand erleben, was ihre Kreativität und Innovationsfähigkeit steigert (Furtner, 2017, S. 9f.). Allerdings geht Empowering-Führung über die reine Delegation von Verantwortung hinaus. Führungskräfte übernehmen eine aktive Rolle in der Entwicklung ihrer Mitarbeiter:innen, indem sie gezielt deren Fähigkeiten und Kompetenzen fördern, relevante Informationen teilen und den regelmäßigen Austausch suchen (Arnold, Arad, Rhoades & Drasgow, 2000, S. 254f.).

Pearce und Sims (2002, S. 175) definieren sechs zentrale Dimensionen der Empowering-Führung (Furtner, 2017, S. 14f.):

- Partizipative Zielsetzung: Anstatt starre Einzelzielvorgaben vorzugeben, erfolgt die Zielsetzung in einem gemeinschaftlichen Prozess. Dabei werden die organisationalen Ziele, die individuellen Ziele der Führungskraft und die persönlichen Selbstziele der Mitarbeiter:innen miteinander in Einklang gebracht.
- Förderung autonomen Handelns: Mitarbeiter:innen sollen gezielt dazu ermutigt werden, selbstständig zu handeln und eigenverantwortliche Entscheidungen zu treffen. Damit sie den erweiterten Handlungsspielraum sinnvoll nutzen können, ist es notwendig, entsprechende Fähigkeiten schrittweise aufzubauen. Die Führungskraft nimmt hierbei die Rolle als Coach:in, Trainer:in oder Lehrer:in ein, indem sie Self-Leadership-Fähigkeiten vorlebt und gezielt fördert.
- Unterstützung der Selbstbelohnung: Die Förderung von Self-Leadership umfasst auch die Fähigkeit, sich selbst für erreichte Ziele oder besondere Leistungen anzuerkennen. Die Führungskraft ermutigt ihre Mitarbeiter:innen dazu, sich durch selbstbestimmte Belohnungen zu motivieren.
- Stärkung einer positiven Denkweise: Ziel ist es, eine optimistische Grundhaltung gegenüber Herausforderungen zu fördern. Die Führungskraft vermittelt ein lösungsorientiertes „Chancen-Denken“, indem sie Probleme nicht als Hindernisse, sondern als Entwicklungsmöglichkeiten darstellt.
- Förderung der Selbstentwicklung: Die langfristige persönliche und berufliche Weiterentwicklung der Mitarbeiter:innen steht im Mittelpunkt. Dabei begleitet die Führungskraft den Aufbau individueller Kompetenzen und fördert gezielt Self-Leadership-Fähigkeiten.
- Stärkung der Teamarbeit und Shared Leadership: Neben der individuellen Selbstführung wird auch eine Kultur der geteilten Führung (Shared Leadership) gefördert, in der Mitarbeiter:innen nicht nur Verantwortung für sich selbst übernehmen, son-

dem sich auch aktiv in die Führung des Teams einbringen. Dadurch entsteht ein dynamischer, wechselseitiger Einflussprozess innerhalb des Teams, während die Führungskraft eher eine unterstützende und begleitende Rolle einnimmt. Ihre Hauptaufgabe liegt weniger in der Kontrolle einzelner Prozesse, sondern vielmehr in der Sicherstellung, dass das Team gemeinsam Verantwortung übernimmt und sich gegenseitig stärkt.

### **2.2.3 Markenorientierte Führung im Zusammenspiel der Führungsebenen**

Führungskräfte können nach der klassischen Unternehmenshierarchie in drei unterschiedliche Ebenen gegliedert werden: Oberes Management, Mittleres Management und Unteres Management (Bonsiep, 2002, S. 30). Obwohl neuere Organisationsmodelle im Aufkommen sind, sind die klassischen Managementstufen immer noch am weitesten verbreitet. So ergab eine Umfrage im Jahr 2018 mit ca. 1000 deutschen Mitarbeiter:innen, dass nur 13 % der Teilnehmer:innen eine total flache Hierarchie erleben und 28 % eine weitgehend flache Hierarchie wahrnehmen. Somit nimmt mehr als die Hälfte der Befragten die Hierarchien nach wie vor nicht als flach wahr (Haufe Online Redaktion, 2018). Bei einer weiteren deutschen Studie von 2021 konnte festgestellt werden, dass erst 28 % der Organisationen (n = 211) seit 2019 Hierarchien im Unternehmen abgebaut haben, wobei jede vierte Organisation noch an Abteilungsgrenzen denkt (Sopra Steria SE, 2021).

Die folgenden Abschnitte erläutern zunächst die spezifische Abgrenzung der einzelnen Führungsebenen und zeigen anschließend auf, wie sich die markenorientierte Führung innerhalb dieser Hierarchiestufen gestaltet.

#### **2.2.3.1 Abgrenzung der drei Hierarchiestufen**

Die einzelnen Managementebenen unterscheiden sich durch die jeweiligen Anforderungen und erforderlichen Kompetenzen. Je höher die Ebene im Management, desto stärker liegen die Schwerpunkte auf strategischen Aufgaben wie der langfristigen Unternehmensplanung oder der Ausrichtung am Markt. Mit einer höheren Position geht zudem eine größere Entscheidungsvielfalt einher und die Führungskräfte übernehmen verstärkt repräsentative Aufgaben nach außen (Bonsiep, 2002, S. 29ff.). Da die Grenzziehung zwischen den Ebenen in Unternehmen uneinheitlich und nach situativen Abhängigkeiten erfolgt, werden für die vorliegende Masterarbeit und empirische Forschung folgende Definitionen herangezogen (Bartscher & Nissen, 2018b, 2018c, 2018d; Experteer.de, 2024):

- Top-Management: oberste Ebene in der hierarchischen Organisationsstruktur eines Unternehmens, vertritt das Unternehmen nach außen, stellt Kontakte zu Institutionen außerhalb des Unternehmens her, trägt Verantwortung für alle Aktivitäten des Unternehmens
  - Beispiele für Funktionsbezeichnungen: Vorstand, geschäftsführende:r Direktor:in, Geschäftsführung, Geschäftsführer:in, Aufsichtsrat, Chief Executive Officer (CEO), Chief Financial Officer (CFO), Chief Marketing Officer (CMO), Chief Information Officer (CIO)
- Mittlere Führungsebene: verantwortet organisationale Einheiten des Unternehmens, sind Mitarbeiter:innen hierarchisch höherstehender Führungskräfte und gleichzeitig Führungskräfte der ihnen hierarchisch nachgeordneten Mitarbeiter:innen
  - Beispiele für Funktionsbezeichnungen: Abteilungsleiter:in, Fertigungsleiter:in, Ressortleiter:in, Vice President, Director, Head of, Manager:in einer größeren Abteilung
- Untere Führungsebene: betraut mit Planungs-, Organisations-, Steuerungs- und Führungsaufgaben, wie z .B. disziplinarische Personalführung, Leistungsbeurteilung, Urlaubsplanung, Schichtenteilung, müssen einerseits Zielvorgaben ihrer Führungskräfte aus dem mittleren Management erfüllen, andererseits Erwartungen und Ansprüchen der eigenen Mitarbeiter:innen gerecht werden
  - Beispiele für Funktionsbezeichnungen: Vorarbeiter:in, Teamleiter:in, Büroleiter:in, Meister:in, Manager:in eines Teams

### **2.2.3.2 Einfluss der Hierarchiestufen auf markenorientierte Führung**

Während sich die Führungsebenen in ihren strategischen und operativen Aufgaben unterscheiden, sind sie alle in die markenorientierte Führung eingebunden. Entscheidend ist dabei, dass Führungskräfte nicht nur organisatorische und wirtschaftliche Verantwortung tragen, sondern auch als zentrale Multiplikatoren der Marke fungieren.

Besonders bedeutsam ist die authentische Verkörperung der Marke durch Führungskräfte, insbesondere in Form von Brand Citizenship Behavior, im Rahmen der markenorientierten transformationalen Führung (Burmans & Zeplin, 2005a, S. 292f.; Esch & Knörle, 2012, S. 375ff.; Piehler, 2011, S. 544). Führungskräfte beeinflussen nicht nur das Markenverständnis der Mitarbeiter:innen, sondern prägen durch ihr Verhalten maßgeblich deren Wahrnehmung und Akzeptanz der Markenidentität (De Chernatony & Harris, 2000, S. 272).

Hattig (2004) betont „Die Marke ist der Boss!“ (S. 15) – sie bestimmt die Werte, die nach außen und innen vermittelt werden. Damit diese Werte nicht nur als theoretisches Konzept existieren, sondern aktiv gelebt werden, kommt dem Top-Management eine Schlüsselrolle zu. Besonders die Geschäftsleitung und der CEO prägen maßgeblich, wie die Marke sowohl intern als auch extern wahrgenommen wird. Interne Markenführungsmaßnahmen sind nur dann wirkungsvoll, wenn sie nicht nur kommuniziert, sondern auch konsequent vorgelebt werden. Erst wenn das Top-Management die Markenstrategie versteht, unterstützt und aktiv verkörpert, entfaltet sie ihre volle Wirkung auf die nachfolgenden Hierarchieebenen und die Mitarbeiter:innen (Tosti & Stotz, 2001, S. 31). Je nach Einstellung des Top-Managements zur Marke lassen sich drei grundlegende Szenarien unterscheiden (Esch, 2010, S. 88ff.):

- Die Marke gibt die Richtung für das Unternehmenshandeln vor, sodass das Top-Management ihre Relevanz nicht nur wahrnimmt, sondern auch gezielt in die Praxis überführt.
- Die Marke spielt eine wichtige, aber nicht dominierende Rolle, indem sie strategische Leitplanken setzt. In solchen Fällen kann es zu Spannungen zwischen Markenwerten und wirtschaftlichen Prioritäten kommen, etwa bei der Abwägung zwischen Marktwachstum und Imageerhalt.
- Die Marke wird als reine Marketingmaßnahme betrachtet und hat kaum Einfluss auf das Handeln des Top-Managements. In diesem Fall besteht die Herausforderung darin, das Bewusstsein für die strategische Relevanz der Marke zu stärken, damit sie nicht nur extern, sondern auch intern eine prägende Rolle spielt.

Unabhängig davon sollten die Markenwerte fortlaufend in das Verhalten und die Aussagen des Top-Managements eingebunden und authentisch repräsentiert werden (Dunn & Davis, 2004, S. 243).

Während das Top-Management die Markenstrategie definiert und durch seine Vorbildfunktion die interne Verankerung der Marke unterstützt, liegt die eigentliche Umsetzung der Markenführung im täglichen Handeln der direkten Führungskräfte (Tosti & Stotz, 2001, S. 31), da unmittelbare Vorgesetzte einen direkten Einfluss auf das Marken-Commitment der Mitarbeiter:innen haben (Vallaster & De Chernatony, 2006, S. 773). Neben ihrer Vorbildfunktion können sie zusätzlich durch gezielte Maßnahmen zur Markenintegration beitragen (Bono & Judge, 2003, S. 562; Walumbwa & Lawler, 2003, S. 1096f.), indem sie individuelle Leistungen im Sinne der Markenziele hervorheben sowie Freiräume für eigenverantwortliches Handeln (Empowerment) schaffen.

## **2.2.4 Motivationspsychologische Erkenntnisse bei transaktionaler und transformationaler Führung**

Transaktionale und transformationale Führung unterscheiden sich grundlegend in ihrer Wirkung auf die Motivation der Mitarbeiter:innen. Während transaktionale Führung auf extrinsischer Motivation basiert und durch äußere Anreize wie Belohnungen oder Vorschriften gesteuert wird, fördert transformationale Führung die intrinsische Motivation, indem sie Sinn, Werte und persönliche Entwicklung in den Vordergrund stellt (Fry, 2003, S. 701f.). Wie empirische Ergebnisse von Deci, Koestner und Ryan (1999, S. 627) sowie Frey und Jegen (2001, S. 589) zeigen, stehen diese beiden Motivationsarten jedoch nicht in einer einfachen additiven Beziehung: Frey (1997, S. 24ff.) beschreibt in seiner Motivations-Crowding-Theorie zwei mögliche Wechselwirkungen zwischen ihnen:

- Der Crowding-Out-Effekt tritt ein, wenn externe Anreize wie leistungsabhängige Belohnungen oder strenge Kontrolle als einschränkend empfunden werden und dadurch die intrinsische Motivation verringern.
- Hingegen beschreibt der Crowding-In-Effekt den Fall, dass externe Maßnahmen die intrinsische Motivation stärken, sofern sie als Wertschätzung und Anerkennung wahrgenommen werden.

Für Führungskräfte, die sowohl transaktionale als auch transformationale Elemente in ihrem Führungsstil kombinieren, ist ein gezieltes Motivationsmanagement essenziell. Wird die transaktionale Komponente zu stark betont, kann dies die durch transformationale Führung erzeugte Eigenmotivation untergraben. Stattdessen sollten Belohnungen und Feedback als Zeichen von Anerkennung eingesetzt werden, um die intrinsische Motivation zu erhalten und weiter zu fördern (Morhart, Tomczak & Jenewein, 2019, S. 1048).

## **2.2.5 Abgrenzung zum Leadership Branding**

Leadership Branding fokussiert sich auf die Inhalte der Führungskommunikation und darauf, wie Führungskräfte untereinander sowie mit ihren Mitarbeiter:innen interagieren. Im Gegensatz zur markenorientierten Führung (Brand-Oriented Leadership), die sich auf operative Maßnahmen konzentriert, handelt es sich hierbei um einen normativ-strategischen Prozess, der das organisationale Geschehen prägt. Entscheidend ist nicht die spezifische Führungsmethode (z. B. transformational oder transaktional), sondern dass das zugrunde liegende Führungsverständnis zur Marke passt (Grubendorfer, 2012, S. 57).

Ein zentraler Aspekt dieses Ansatzes ist die Schließung der Lücke zwischen den strategischen Unternehmenszielen und dem tatsächlichen Führungsverhalten. Die bloße Kommunikation von Markenwerten reicht nicht aus, um diese automatisch im Führungsalltag zu verankern. Vielmehr bedarf es eines klar definierten, markenspezifischen Führungsverständnisses, das als Bindeglied zwischen Marke und Führung dient. Dieser Prozess erfordert eine unternehmensweite Bewusstmachung und Fokussierung, bleibt jedoch auf strategischer Ebene und zielt nicht auf eine direkte operative Umsetzung ab (Grubendorfer, 2012, S. 57).

Während markenorientierte Führung sich damit befasst, Markenwerte gezielt im Verhalten der Führungskräfte zu verankern (Grubendorfer, 2012, S. 57), geht das Konzept des Leadership Branding darüber hinaus. Es entwickelt kein eigenständiges Führungskonzept (keine „Leadership Brand“), sondern synchronisiert die Corporate Brand mit der Führungsidentität des Unternehmens. Führungskräfte nehmen dabei eine sinnstiftende Rolle ein, indem sie die Markenwerte in ihrer Kommunikation und Entscheidungsfindung widerspiegeln (Grubendorfer, 2012, S. 89). Im Mittelpunkt steht die Etablierung einer gemeinsamen Haltung, die Führungskräften Orientierung bietet und eine konsistente Führungskultur schafft. Daher spricht man in diesem Kontext von einem gemeinsamen Führungsverständnis und nicht von einem Führungsstil (Grubendorfer, 2012, S. 90).

### **2.3 Marken-Commitment der Mitarbeiter:innen**

Marken-Commitment (Employee Brand Commitment) entscheidet maßgeblich darüber, ob eine Marke im Wettbewerb langfristig Bestand hat. Da klassische Marketinginstrumente an Einfluss verlieren und Verbraucher:innen zunehmend Transparenz und Authentizität fordern, rückt die Rolle der Mitarbeiter:innen als glaubwürdige Markenbotschafter:innen in den Fokus. Ihre Markenverbundenheit, also ihre Überzeugung und Identifikation mit der Marke, bestimmt, wie konsistent und authentisch das Markenversprechen nach außen getragen wird (Frisch, Baum & Esch, 2019, S. 1022f.).

Diese Bindung findet Ausdruck im Konzept des Marken-Commitments, das die psychologische Verbundenheit von Mitarbeiter:innen mit der Marke beschreibt (Piehler, 2011, S. 198) und aufzeigt, inwieweit sie sich emotional und psychologisch mit ihr identifizieren (Punjaisri, Evanschitzky & Wilson, 2009, S. 214). Als eine der vier zentralen Zielgrößen des Internal Brandings steht Marken-Commitment in engem Zusammenhang mit Brand Citizenship Behavior, Markenidentifikation und Markenwissen (siehe Kapitel 2.1.7 „Relevanz, Instrumente und Zielgrößen des Internal Branding“).

### 2.3.1 Herkunft des Konzepts des Marken-Commitments

Marken-Commitment hat seinen Ursprung in der Organisationsforschung und basiert auf dem Konzept des organisationalen Commitments, das insbesondere durch die Arbeiten von Meyer und Allen (1997, S. 41ff., 1991, S. 61ff.) geprägt wurde (Van Dick, 2004, S. 3). Sie definieren Commitment als einen psychologischen Bindungszustand zwischen Mitarbeiter:innen und ihrer Organisation, der in drei Dimensionen unterteilt wird. Diese drei Komponenten sind nicht isoliert zu betrachten, sondern können gleichzeitig in unterschiedlichem Ausmaß erlebt werden, wie das Drei-Komponenten-Modell zeigt:

- **Affektives Commitment:** Diese Form der Bindung basiert auf einer emotionalen Verbundenheit mit der Organisation. Mitarbeiter:innen bleiben in der Organisation, weil sie sich mit ihr identifizieren und sich dort wohlfühlen. Diese Form ist besonders bedeutsam, da sie einerseits den Willen der Mitarbeiter:innen widerspiegelt, aufgrund ihrer emotionalen Bindung im Unternehmen zu bleiben, und andererseits mit zahlreichen positiven Konsequenzen (z. B. Anwesenheit, Organizational Citizenship Behavior, Performance, Gesundheit oder Wohlbefinden) verbunden ist (Meyer & Allen, 1984, S. 373; Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002, S. 22). Antezedenzen des affektiven Commitments wie persönliche Charakteristika und Arbeitserfahrungen beeinflussen die Entstehung dieser emotionalen Verbundenheit (Meyer et al., 2002, S. 22).
- **Fortsetzungsbezogenes/Rationales Commitment:** Diese Dimension beruht auf einer rationalen Kosten-Nutzen-Abwägung. Mitarbeiter:innen verbleiben im Unternehmen, weil die Kosten eines Wechsels (z. B. Verlust von Pensionsansprüchen oder unternehmensspezifischem Wissen) als zu hoch wahrgenommen werden (Meyer, Becker & Van Dick, 2006, S. 666). Demnach bleiben sie im Unternehmen, weil sie keine andere Wahl sehen (Becker, 1960, S. 32ff.; Meyer & Allen, 1991, S. 67). Zu den Antezedenzen zählen persönliche Charakteristika, verfügbare Alternativen und bereits getätigte Investments (Meyer et al., 2002, S. 22).
- **Normatives Commitment:** Diese Form der Bindung basiert auf moralisch-ethischen Überzeugungen. Mitarbeiter:innen fühlen sich aus Loyalität oder aufgrund vergangener Unterstützung verpflichtet, im Unternehmen zu bleiben (Meyer & Allen, 1991, S. 67). Ein Beispiel wäre das Empfinden, dem Unternehmen etwas zurückgeben zu müssen, etwa weil es eine Ausbildung finanziert hat (Van Dick, 2004, S. 3). Zu den Antezedenzen gehören persönliche Charakteristika, Sozialisation und organisationale Investments (Meyer et al., 2002, S. 22).

Eng verknüpft mit dem Konzept des organisationalen Commitments ist die Identifikation, die zwar ähnliche Merkmale aufweist, aber empirisch als eigenständiges Konstrukt betrachtet wird (Van Knippenberg & Sleebos, 2006, S. 571). Identifikation bezieht sich in erster Linie auf die kognitive Selbstdefinition einer Person im Sinne der Zugehörigkeit zu einer Gruppe oder Organisation, während Commitment stärker affektive Aspekte umfasst und eine emotionale oder moralische Verbundenheit mit einem Ziel widerspiegelt (Meyer et al., 2006, S. 667; Van Dick, 2004, S. 4f.; Van Knippenberg, 2000, S. 357ff.). So würde sich Identifikation beispielsweise in der Aussage „Ich bin ein:e Mitarbeiter:in von Maggi“ ausdrücken, während Commitment durch eine positive Haltung zur Marke sichtbar wird, etwa durch aktives Engagement oder eine Weiterempfehlung („Ich mag die Marke Maggi und empfehle sie persönlich weiter.“) (Esch, Hartmann & Strödter, 2012, S. 125).

Während diese Trennung von Identifikation und Commitment klar dargestellt wird, existieren jedoch auch Ansätze, die Identifikation nicht als eigenständiges, sondern als integrales Element des Marken-Commitments betrachten. Diese unterschiedlichen Perspektiven verdeutlichen, dass es keine einheitliche Definition von Marken-Commitment gibt, weshalb im Folgenden verschiedene konzeptionelle Ansätze dazu betrachtet werden.

### **2.3.2 Verschiedene Ansätze zur Konzeptualisierung von Marken-Commitment**

In der wissenschaftlichen Literatur existieren unterschiedliche Ansätze zur Definition und theoretischen Einordnung des Konstrukts Marken-Commitment, die je nach Forschungsperspektive verschiedene Schwerpunkte setzen und im folgenden Abschnitt näher betrachtet werden.

#### **2.3.2.1 Zweidimensionale Struktur des Marken-Commitments nach Esch, Baum & Frisch (2013)**

Ein zentraler Ansatz zur Definition von Marken-Commitment orientiert sich am Konzept des organisationalen Commitments und folgt einer ähnlichen Struktur wie das Modell von Meyer und Allen (1997, S. 41ff., 1991, S. 61ff.). Besonders relevant ist dabei das affektive Marken-Commitment, das eine emotionale Bindung zur Marke beschreibt und mit positivem markenbezogenem Verhalten verknüpft ist. Burmann und Zeplin (2005b, S. 1027) betonen, dass Marken-Commitment in Bezug auf die Corporate Brand große Ähnlichkeit zum organisationalen Commitment aufweist. Unterschiede können jedoch auftreten, wenn die Werte der Marke und des Unternehmens nicht übereinstimmen oder komplexe Markenarchitekturen (über- oder untergeordnete Marken nach hierar-

chischer Struktur) existieren (Esch, 2010, S. 129). Die Bedeutung von Markenarchitekturen für das Marken-Commitment wird im Kapitel 2.3.3 „Marken-Commitment in Mehrmarkenunternehmen“ erläutert.

Diese theoretische Ableitung aus dem organisationalen Commitment spiegelt sich auch in der unternehmensinternen Perspektive wider, in der Marken-Commitment als psychologische Bindung zwischen Mitarbeiter:innen und der Marke betrachtet wird. Diese Bindung motiviert die Mitarbeiter:innen, aktiv zur Erreichung der Markenziele beizutragen (Zeplin, 2006, S. 85). Dabei richtet sich das Engagement der Mitarbeiter:innen auf die Markenidentität, also das Selbstbild der Marke aus Unternehmenssicht. Durch diese starke interne Ausrichtung wird die Grundlage für ein konsistentes und klares Markenbild nach außen geschaffen (Esch, 2012, S. 37). Hierbei lässt sich eine zweidimensionale Struktur des Marken-Commitments von Mitarbeiter:innen feststellen, dessen Wirkungsweise auch in Abbildung 7 dargestellt wird:

- Wertebasiertes/Emotionales Marken-Commitment: Diese Dimension umfasst sowohl die affektive als auch die normative Seite des Commitments und beschreibt die emotionale Bindung sowie die innere Übereinstimmung der Mitarbeiter:innen mit den Werten und Zielen der Marke. Die Entscheidung für eine Marke ist häufig davon geprägt, dass sie zur eigenen Identität passt und es den Mitarbeiter:innen ermöglicht, persönliche Werte nach außen zu tragen. Dieses Prinzip lässt sich auch auf die Wahl der Arbeitgeber:innen-Marke übertragen. Eine hohe Übereinstimmung zwischen der individuellen Identität und der Markenidentität (bereits vor dem Eintritt in das Unternehmen) kann daher die Entstehung dieser Form des Marken-Commitments begünstigen (Esch et al., 2013, S. 253f.).

Diese enge Verbindung zwischen individueller Identität und Markenidentität zeigt sich auch im Verhalten der Mitarbeiter:innen. Ein stark ausgeprägtes, emotionales Marken-Commitment fördert markenbezogenes Verhalten, indem es Begeisterung für die Marke (Markenenthusiasmus) weckt und sowohl markenkonformes Handeln (Markenkonformismus) als auch Weiterempfehlungen (Word-of-Mouth) begünstigt. Durch diese emotionale Verbundenheit neigen Mitarbeiter:innen dazu, sich aktiv für die Marke einzusetzen und positive Erfahrungen weiterzugeben (positive Mundpropaganda). In der Folge kann dies langfristig zur Stärkung des Markenimages beitragen und sich auch auf externe Anspruchsgruppen (u. a. Kund:innen) positiv auswirken (Esch et al., 2013, S. 260f.).

- Austauschbares/Rationales Marken-Commitment: Diese Dimension umfasst die auf Austausch basierenden Bindungsaspekte an eine Marke, die eher auf Kosten-Nutzen-Abwägungen als auf innerer Überzeugung beruhen, wie etwa bereits getä-

tigte Investitionen. Ein stark ausgeprägtes rationales Marken-Commitment führt dazu, dass Mitarbeiter:innen das Arbeiten für eine Marke eher als Notwendigkeit betrachten. Ein Beispiel hierfür ist eine Person, die umfangreiches markenspezifisches Wissen erworben hat, sodass ein Markenwechsel zu einem erheblichen Verlust an Know-how führen würde (Esch et al., 2013, S. 253f.).

Während rationales Marken-Commitment durchaus eine gewisse Stabilität im markenkonformen Verhalten bewirken kann, bleibt dessen Einfluss auf die Marke insgesamt begrenzt. Mitarbei-

ter:innen mit hoher rationaler Bindung handeln primär aus kalkulierten Überlegungen und folgen markenkonformen Regeln, ohne eine tiefere emotionale Verbundenheit zur Marke zu entwickeln. Dies kann zwar kurzfristig eine gewisse Konsistenz in der Markenkommunikation schaffen, langfristig wirkt sich jedoch der Mangel an authentischer Begeisterung nachteilig aus. Da das Verhalten oft situativ ange-

passt wird und weniger glaubwürdig erscheint, ist nur eine geringe positive Wirkung auf das Markenimage zu erwarten. Zudem kann eine Dominanz rationaler Bindung emotionale Verbundenheit verdrängen (Crowding-out-Effekt), wodurch die Markenbeziehung zunehmend auf rein pragmatische Aspekte reduziert wird. Dies kann nicht nur das Arbeitsumfeld negativ beeinflussen, sondern langfristig auch zu einem geringeren Engagement, erhöhter Fluktuation und begrenzten Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeiter:innen führen (Esch et al., 2013, S. 260f.).



Abbildung 7: Wirkungsweise von Marken-Commitment  
Quelle: eigene Darstellung

### 2.3.2.2 Die Employee Brand Commitment Pyramid nach King und Grace (2008)

King und Grace (2008, S. 360ff.) beschreiben das Marken-Commitment hingegen als unidimensionales Konstrukt, das eine affektive Konsequenz des Internal Branding darstellt und durch die Bereitstellung von technischen und markenbezogenen Informationen (z. B. Produktwissen, Qualitätsstandards, Markenwerte, Markenpositionierung) an

die Mitarbeiter:innen entsteht. Durch die Vermittlung dieser Informationen an die Mitarbeiter:innen wird deren emotionale Bindung an die Marke gestärkt, was zu einem höheren Marken-Commitment führt und den internen Branding-Prozess unterstützt.

Ein zentraler Bestandteil des Modells ist die Employee Brand Commitment Pyramid, die die Entwicklung des Marken-Commitments in vier aufeinander aufbauenden Stufen darstellt (siehe Abbildung 8). An der Basis stehen technische Informationen, die notwendig sind, damit Mitarbeiter:innen ihre Aufgaben ausführen können. Darauf aufbauend entwickelt sich ein Commitment zum Beruf, das entsteht, wenn diese technischen Informationen verfügbar sind. In der dritten Stufe kommen markenbezogene Informationen hinzu, die über reine Jobanforderungen hinausgehen und es den Mitarbeiter:innen ermöglichen, die Werte und Positionierung der Marke zu verstehen. Erst durch diese zusätzliche Wissensvermittlung kann sich schließlich die höchste Stufe, das Commitment zur Marke, ausbilden (King & Grace, 2008, S. 370).

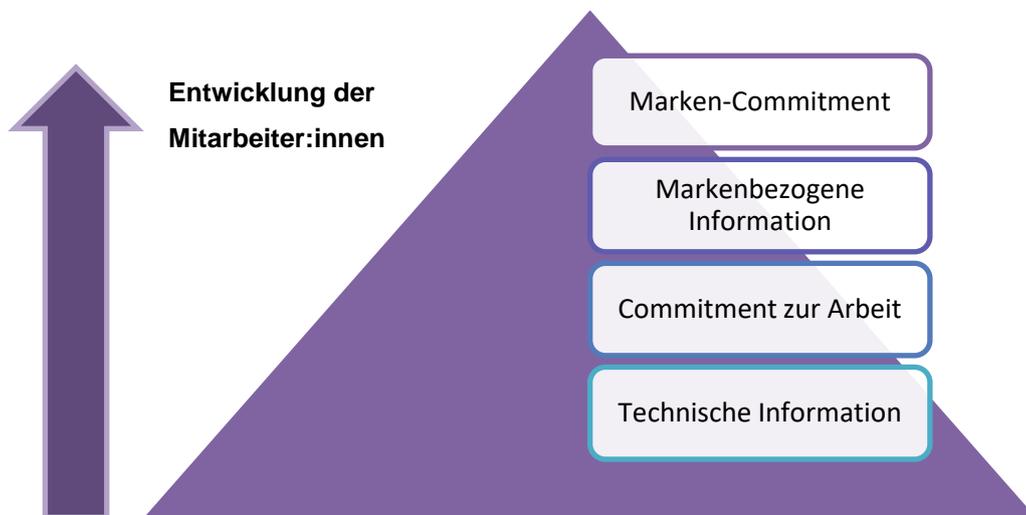


Abbildung 8: Employee Brand Commitment Pyramid

Quelle: King & Grace, 2008, S. 370

Die Autorinnen argumentieren, dass Mitarbeiter:innen erst dann eine tiefere Bindung zur Marke aufbauen können, wenn sie über ein fundiertes Markenwissen verfügen und dieses in ihre Arbeit integrieren. Ihre qualitative Studie zeigt, dass Mitarbeiter:innen, die nur über technische Informationen verfügten, häufig lediglich eine Bindung zu ihrem Beruf, nicht jedoch zur Marke entwickelten. Im Gegensatz dazu wiesen Mitarbeiter:innen, denen auch marken- und kund:innenbezogene Informationen zur Verfügung gestellt wurden, eine starke markenbezogene Bindung auf. Dies verdeutlicht, dass eine gezielte interne Marktorientierung erforderlich ist, um das Markenversprechen nicht nur zu kommunizieren, sondern es auch im täglichen Handeln der Mitarbeiter:innen zu verankern (King & Grace, 2008, S. 368ff.).

### 2.3.2.3 2-Komponenten-Modell nach Zeplin (2006)

Diese weitere Perspektive geht über die rein affektive Betrachtung hinaus. Nach Zeplin (2006, S. 91ff.) setzt sich Marken-Commitment aus zwei zentralen Komponenten zusammen:

- Die Identifikation mit der Marke beschreibt das Zugehörigkeitsgefühl der Mitarbeiter:innen zur Marke und ihre Wahrnehmung, Teil der Marken-Community zu sein. Sie basiert darauf, dass die Markenidentität als Gruppenidentität verstanden wird (Xiong & King, 2020, S. 567). Eine starke Identifikation führt dazu, dass Mitarbeiter:innen die Erfolge der Marke als ihre eigenen wahrnehmen (Mael & Ashforth, 1992, S. 103). Zudem steigert sie den Arbeitseinsatz, da sich Mitarbeiter:innen gegenüber ihren Kolleg:innen und Vorgesetzten stärker verpflichtet fühlen. Diese Form der Bindung weist inhaltliche Parallelen zur Zufriedenheit mit dem Job und den Arbeitgeber:innen auf (Du Preez, Bendixen & Abratt, 2017, S. 258). Im Gegensatz zur zuvor dargestellten Perspektive zum organisationalen Commitment in Kapitel 2.3.1 „Herkunft des Konzepts des Marken-Commitments“ betrachtet Zeplin (2006, S. 91ff.) Identifikation nicht als eigenständiges Konstrukt, sondern als eine der beiden Hauptkomponenten des Marken-Commitments.
- Die Internalisierung der Markenidentität beschreibt den Prozess, in dem die Markenidentität vollständig oder teilweise in das Selbstkonzept der Mitarbeiter:innen integriert wird (Piehler, 2011, S. 221; Xiong & King, 2019, S. 67). Dabei spielen sowohl die informelle Vermittlung durch Kolleg:innen als auch die formale Markenkultur und -kommunikation eine Rolle. Idealerweise besteht bereits vor dem Eintritt in das Unternehmen eine hohe Übereinstimmung zwischen dem individuellen Selbstkonzept potenzieller Mitarbeiter:innen und der Markenidentität (Rosenberg, 1979, S. 7).

Wie in Abbildung 9 ersichtlich, entsteht das Marken-Commitment von Mitarbeiter:innen aus der Wechselwirkung zwischen Identifikation mit der Marke und Internalisierung der Markenidentität. Fehlt die Internalisierung völlig (Feld 0) und steht die persönliche Identität im Widerspruch zur Markenidentität, bleibt das Marken-Commitment trotz einer möglicherweise vorhandenen Identifikation mit Kolleg:innen oder Führungskräften sehr gering. Ein sehr schwaches Commitment kann auch bei einer indifferenten Haltung zur Markenidentität bestehen, wenn die Internalisierung nur gering ausgeprägt ist. In diesem Fall spricht man von Identitätsindifferenz (Feld 1). Ist jedoch eine starke Identifikation mit dem sozialen Umfeld wie dem Arbeitsteam oder der direkten Führungskraft vorhanden, kann sich eine Form des Marken-Commitments entwickeln, die als „blinde Loyalität“ (Feld 3) bezeichnet wird. Diese Ausprägung ist jedoch wenig stabil und kann

sich schnell verändern, insbesondere wenn sich das Identifikationsobjekt (z. B. Geschäftsführer:in, direkte Führungskraft, etc.) aus dem Unternehmen zurückzieht. Im Gegensatz dazu kann bei einer starken Internalisierung, jedoch geringer sozialer Identifikation, eine Bindung an die Marke durch eine empfundene moralische Verpflichtung (Feld 4) entstehen. Mitarbeiter:innen fühlen sich dann weniger mit der internen Community verbunden, aber dennoch der Markenidentität und ihren Werten verpflichtet. Die stabilste und stärkste Form des Marken-Commitments ergibt sich, wenn sowohl eine hohe Internalisierung als auch eine starke Identifikation vorliegen. Diese Kombination führt zu einem „ausgewogenen Marken-Commitment“ (Feld 5), bei dem die Mitarbeiter:innen sowohl emotional als auch inhaltlich mit der Marke verbunden sind. Dies resultiert in einer nachhaltigen und tief verwurzelten Markenbindung (Burmann et al., 2024, S. 82).

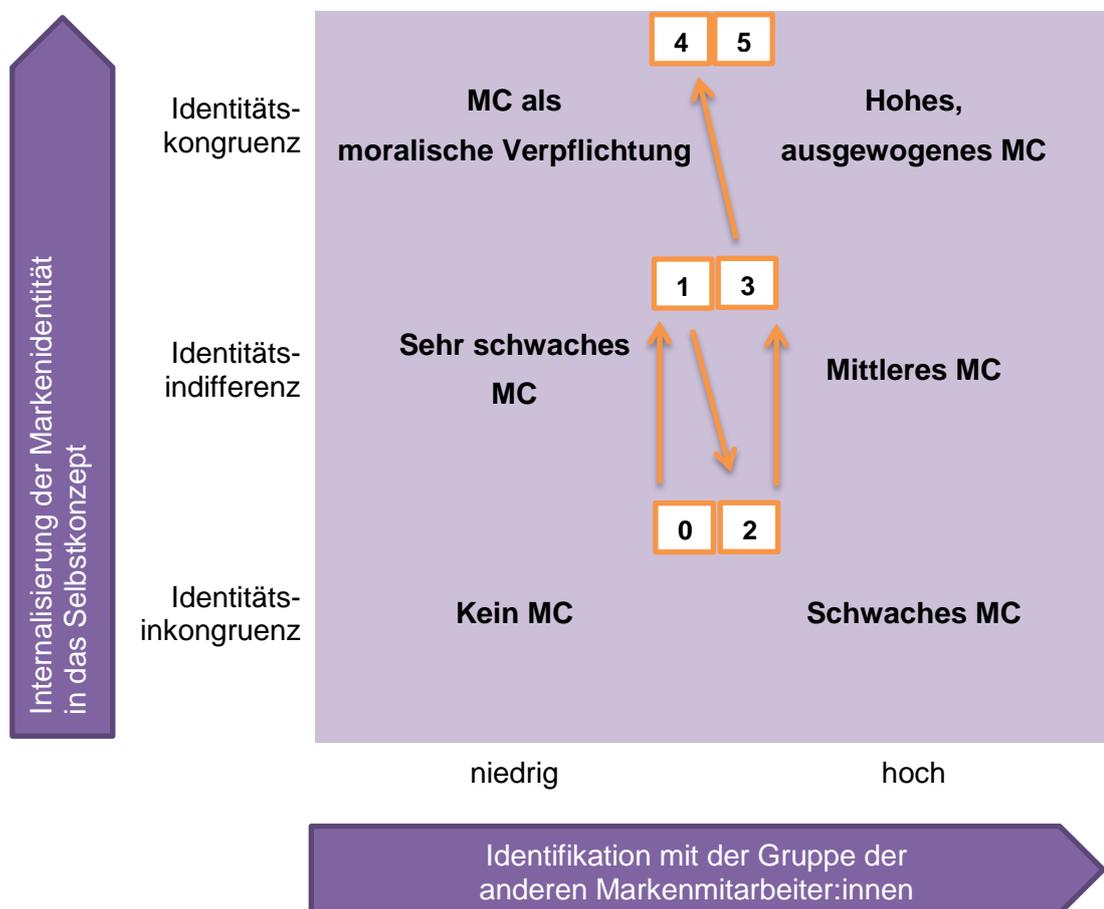


Abbildung 9: Ausprägungen des Marken-Commitments (MC)

Quelle: Zeplin (2006, S. 93)

### **2.3.3 Marken-Commitment in Mehrmarkenunternehmen**

Mitarbeiter:innen in Unternehmen mit Mehrmarkenstrategien entwickeln häufig parallele Marken-Commitments, die sich auf verschiedene Markenebenen beziehen (Jentschke, 2016, S. 53ff.). In der Regel ist die Bindung an untergeordnete Produktmarken stärker ausgeprägt als an übergeordnete Unternehmens- oder Geschäftsfeldmarken, da Produktmarken für Mitarbeiter:innen weniger abstrakt sind und eine direktere Interaktion ermöglichen. Dieses Phänomen lässt sich mit der Nested-Groups-Theorie erklären, nach der soziale Zugehörigkeiten hierarchisch verschachtelt sind und eine stärkere Identifikation mit kleineren, greifbaren Gruppen stattfindet (Lawler, 1992, S. 327). Dementsprechend sind Produktmarken für Mitarbeiter:innen oft relevanter als die übergeordnete Unternehmensmarke (Jentschke, 2016, S. 207ff.). In Unternehmen mit komplexen Markenarchitekturen, die zwischen den Extremen eines Branded House (Unternehmensmarkenstrategie) und eines House of Brands (Einzelmarken im Vordergrund) angesiedelt sind, kann es zudem vorkommen, dass Mitarbeiter:innen sich sowohl einer spezifischen Produktmarke als auch der Konzernmarke verbunden fühlen (Aaker & Joachimsthaler, 2009, zitiert nach Esch, Hartmann, et al., 2012, S. 128; Esch, 2018, S. 541ff.). Um das Marken-Commitment in diesem Fall gezielt zu fördern, sollten Unternehmen daher eine klare interne Markendifferenzierung schaffen, markenbezogene Dezentralität in der Organisationsstruktur stärken und darauf achten, Rollenkonflikte zu vermeiden (Jentschke, 2016, S. 207ff.).

### **2.3.4 Status-Quo-Analyse von Marken-Commitment**

Um generell gezielte Maßnahmen zur Förderung von Marken-Commitment der Mitarbeiter:innen zu entwickeln, ist es essenziell, zunächst den aktuellen Stand des Marken-Commitments im Unternehmen zu erfassen. Dabei geht es nicht nur um eine Bestandsaufnahme, sondern auch um die Analyse der zugrunde liegenden Motivationen. Ziel dieser Status-quo-Analyse ist es, Mitarbeiter:innen innerhalb eines definierten Rasters (siehe Abbildung 10) einzuordnen, um zu erkennen, ob ein geringes Commitment auf fehlende Bereitschaft, mangelndes Wissen oder eingeschränkte Handlungsspielräume zurückzuführen ist (Esch, Hartmann, et al., 2012, S. 131f.):

- **Markenbotschafter:innen (oberes rechtes Feld):** Diese Gruppe repräsentiert den angestrebten Idealzustand. Mitarbeiter:innen in dieser Kategorie verfügen sowohl über umfassendes Wissen über die Marke als auch über die erforderlichen Freiräume, um markenkonformes Verhalten zu zeigen. Sie zeichnen sich durch ein stark ausgeprägtes affektives Marken-Commitment aus und leben die Markenwerte aktiv.

- Latente Markenbotschafter:innen (oberes linkes Feld): Mitarbeiter:innen in diesem Bereich weisen ein hohes affektives Commitment auf und identifizieren sich mit der Marke. Allerdings fehlen ihnen entweder das erforderliche Wissen oder die Handlungsspielräume, um sich entsprechend zu verhalten. Durch gezielte Schulungen oder Weiterbildungsmaßnahmen können sie jedoch zu aktiven Markenbotschafter:innen entwickelt werden.
- Neutrale Mitarbeiter:innen (unteres linkes Feld): Diese Mitarbeiter:innen verfügen weder über markenbezogenes Wissen noch über eine ausgeprägte emotionale Bindung zur Marke. Sie verbleiben im Unternehmen oft aus rationalen Gründen, beispielsweise aufgrund fehlender Alternativen oder bereits getätigter Investitionen. Es sollte geprüft werden, ob durch gezielte Maßnahmen ihr Wissen und ihre Motivation gesteigert werden können, um langfristig entweder eine positive Markenbindung oder zumindest eine markenkonforme Haltung zu fördern.
- Markengegner:innen (unteres rechtes Feld): Diese Gruppe besitzt zwar sowohl das notwendige Wissen als auch die strukturellen Möglichkeiten, markenkonformes Verhalten zu zeigen, lehnt es jedoch bewusst ab. Sie weist ein hohes rationales Commitment auf und verbleibt im Unternehmen primär aufgrund externer Faktoren, wie mangelnder Alternativen oder hoher Opportunitätskosten. Falls Motivationsmaßnahmen nicht greifen, sollte darauf geachtet werden, dass diese Gruppe keinen übermäßigen Einfluss im Unternehmen gewinnt.

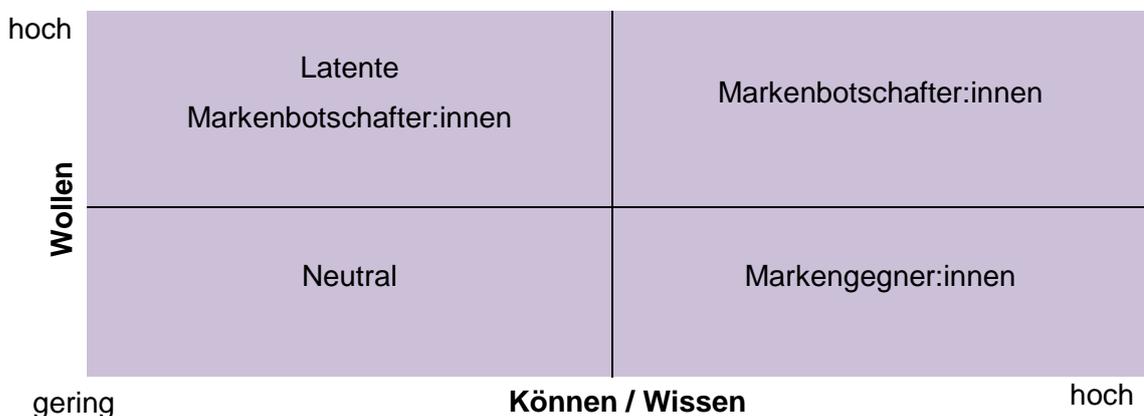


Abbildung 10: Raster zum Status Quo des Marken-Commitments der Mitarbeiter:innen

Quelle: Esch, Hartmann et al. (2012, S. 132)

Es ist jedoch entscheidend, innerhalb eines Unternehmens eine gewisse Vielfalt zu bewahren. Ein übermäßig stark ausgeprägtes Commitment kann zu Gleichförmigkeit und einer Einschränkung kreativer Prozesse führen (Mowday, Porter & Steers, 1982, S. 141). Zudem besteht die Gefahr, dass geteilte Überzeugungen als einzig gültige

Wahrheit betrachtet werden, wodurch notwendige Anpassungen an veränderte Rahmenbedingungen oder neue Erkenntnisse ausbleiben oder verzögert erfolgen. Dies kann zu einer erhöhten Starre und einer mangelnden Veränderungsbereitschaft innerhalb der Organisation führen (Nemeth & Staw, 1989, S. 189f.).

### **2.3.5 Stärkung des Marken-Commitments**

Um das Marken-Commitment der Mitarbeiter:innen nachhaltig zu stärken, können verschiedene Maßnahmen ergriffen werden:

- Sensibilisierung durch Schulungen und Weiterbildungsmaßnahmen: Mitarbeiter:innen müssen verstehen, warum die Marke für den Unternehmenserfolg entscheidend ist und welchen Beitrag sie selbst leisten, um das Markenversprechen authentisch gegenüber den Kund:innen einzuhalten (Burmann & Zeplin, 2005c, S. 116). Schulungen und Weiterbildungen dienen dazu, das Bewusstsein für die Relevanz der Marke zu schärfen. Nur wenn Mitarbeiter:innen den direkten Zusammenhang zwischen ihrem eigenen Erfolg und dem der Marke erkennen, steigt ihre Bereitschaft, sich emotional an die Marke zu binden (Esch, Hartmann, et al., 2012, S. 133).
- Aufbau einer starken Markenkultur im Unternehmen: Die Marke muss im Unternehmensalltag eine sichtbare Rolle spielen, damit sie von den Mitarbeiter:innen geliebt werden kann. Dies kann durch visuelle Präsenz, wie Logos oder markentypische Farben, sowie durch die regelmäßige Thematisierung der Marke in Meetings, internen Unternehmenszeitschriften oder anderen internen Kommunikationskanälen geschehen. Eine markenorientierte Unternehmenskultur verleiht der Marke emotionale und symbolische Bedeutung, wodurch die Identifikation der Mitarbeiter:innen gestärkt wird (Urde, 1999, S. 118).
- Unterstützung durch das Top-Management: Führungskräfte haben eine zentrale Vorbildfunktion und müssen die Markenwerte aktiv vorleben (Esch, 2010, S. 127). Untersuchungen zeigen, dass mangelnde Information, Motivation und ein fehlendes langfristiges Engagement des Top-Managements zu Resignation unter den Mitarbeiter:innen führen kann (Towers Perrin, 2003, S. 12f.). Wenn Führungskräfte die Marke nicht ernst nehmen, fällt es schwer, ein starkes Marken-Commitment im Unternehmen zu etablieren. Daher muss das Management konsequent Maßnahmen zur Stärkung der Markenorientierung setzen und diese in das tägliche Arbeitsumfeld integrieren (Esch, Hartmann, et al., 2012, S. 134).
- Etablierung eines „Brand Mantras“ als Orientierungshilfe: Ein effektives Mittel zur Förderung der Identifikation mit der Marke ist die Formulierung eines klaren, prä-

nanten „Brand Mantras“ (Keller, 2008, S. 39). Dieses sollte die Kernbotschaft der Marke in wenigen Worten zusammenfassen und als Orientierung für das Verhalten der Mitarbeiter:innen dienen. Beispiele hierfür sind „authentic athletic performance“ von Nike oder „fun family entertainment“ von Disney. Solche Leitsätze reduzieren die Komplexität der Marke und erleichtern es den Mitarbeiter:innen, sich mit den zentralen Markenwerten zu identifizieren (Keller, 1999, S. 48ff.).

- Übersetzung der Markenwerte in konkrete Verhaltensweisen: Die bloße Existenz einer Markenidentität reicht nicht aus, um Mitarbeiter:innen zu markenkonformem Verhalten zu bewegen. Vielmehr müssen die Markenwerte in konkrete Handlungsanweisungen für verschiedene Funktionsbereiche übersetzt werden. So hat beispielsweise der Wert „Serviceorientierung“ für eine:n Mitarbeiter:in mit direktem Kontakt zu Kund:innen eine andere Bedeutung als für jemanden im Innendienst. Durch eine gemeinsame Erarbeitung markenkonformer Verhaltensweisen mit den Mitarbeiter:innen kann die Relevanz der Marke für verschiedene Arbeitsbereiche optimiert und das Marken-Commitment gestärkt werden (Esch, Hartmann, et al., 2012, S. 135).

## **2.4 Aktuelle Forschungsergebnisse zum Zusammenhang markenorientierte Führung und Marken-Commitment der Mitarbeiter:innen<sup>3</sup>**

Afshardoost et al. (2023, S. 988) betonen, dass markenorientierte Führung, insbesondere durch gezielte und konsistente Markenkommunikation, das Marken-Commitment der Mitarbeiter:innen erheblich stärkt. Es wird aufgezeigt, dass Führungskräfte, die klar und authentisch die Markenwerte kommunizieren, das Engagement der Mitarbeiter:innen für die Arbeitgeber:innen-Marke fördern. Terglav et al. (2016, S. 1) erweitern diesen Ansatz, indem untersucht wurde, wie markenorientierte Führung des Top-Managements über Mediatoren wie Markenkontext, Mitarbeiter:innen-Marken-Fit und die Erfüllung des psychologischen Vertrags das Marken-Commitment indirekt beeinflusst. Diese Mediatoren sind entscheidend dafür, dass die markenorientierte Führung tatsächlich im Commitment der Mitarbeiter:innen verankert wird. Weiters ergänzen die Erkenntnisse von Prashar und Maity (2024 S. 24ff.) diese Perspektive, da darauf hingewiesen wird, dass persönliche und arbeitsbezogene Eigenschaften der Mitarbeiter:innen (z. B. Bildungsniveau, Kund:innen-Orientierung), die Beziehung zwischen markenorientierter Führung und dem Marken-Commitment moderieren können. Dies

---

<sup>3</sup> Dieser Textabschnitt wurde aus der von mir verfassten Aufgabe 1 „Systematischer Literaturreview“ der Lehrveranstaltung ACW502 – Fachliteraturseminar übernommen.

bedeutet, dass bestimmte Gruppen von Mitarbeiter:innen durch markenorientierte Führung besonders positiv beeinflusst werden können. Wallace et al. (2012, S. 409ff., 2013, S. 169f.) zeigen wiederum, dass eine strukturierte, direktive Führung mit klaren Zielvorgaben im Bankensektor besonders effektiv ist, um das Marken-Commitment zu fördern und die Bindung der Mitarbeiter:innen an die Marke zu verstärken. Burmann und Zeplin (2005a, S. 292) betonen die Rolle von Führung auf Makro- und Mikroebene sowie, dass das Top-Management eine Schlüsselrolle bei der Förderung des Marken-Commitment spielt, indem es als authentisches Vorbild auftritt und die Marke lebt. Valaster und De Chernatony (2005, S. 196f. 2006, S. 777f.) untersuchten markenorientierte Führung im internationalen Kontext und betonen, dass Führungskräfte kulturelle Unterschiede berücksichtigen müssen, um ein gemeinsames Markenverständnis zu fördern. Hier ist die Führungskraft sowohl als Kommunikator:in der Markenvision als auch als Vermittler:in von sozialen Interaktionen gefordert, um kulturell unterschiedliche Mitarbeiter:innen zur Unterstützung der Marke zu bewegen.

## **2.5 Psychologischer Vertrag**

Um in weiterer Folge den Einfluss der markenorientierten Führung auf das Marken-Commitment der Mitarbeiter:innen fundiert zu analysieren, braucht es eine vertiefte Auseinandersetzung mit der Erfüllung des psychologischen Vertrags, der als vermittelnder Mechanismus fungiert (Terglav et al., 2016, S. 1).

### **2.5.1 Vergleich zwischen dem juristischen und psychologischen Vertrag**

Der juristische Arbeitsvertrag bildet die rechtliche Grundlage der Beziehung zwischen Arbeitgeber:in und Dienstnehmer:in und regelt die gegenseitigen Rechte und Pflichten. In Österreich sind Arbeitgeber:innen gemäß § 2 AVRAG verpflichtet, Dienstnehmer:innen nach Beginn des Arbeitsverhältnisses eine schriftliche Aufzeichnung über die wesentlichen Vertragsinhalte (Dienstzettel) auszuhändigen oder elektronisch bereitzustellen. Diese enthält unter anderem Angaben zu den Vertragsparteien, dem Arbeitsbeginn, der vereinbarten Tätigkeit, der Entlohnung sowie zur Arbeitszeit und Kündigungsfrist.

Neben diesen formalen Rahmenbedingungen bestimmt der Arbeitsvertrag auch die Haupt- und Nebenpflichten beider Parteien und wirkt damit normierend auf ihr Verhalten. Während die Hauptpflicht der Dienstnehmer:innen in der Erbringung der Arbeitsleistung liegt, bestehen Nebenpflichten wie Verschwiegenheit oder Loyalität gegenüber den Arbeitgeber:innen. Umgekehrt sind Arbeitgeber:innen verpflichtet, den vereinbarten Lohn zu zahlen und für sichere Arbeitsbedingungen zu sorgen. Ein Verstoß gegen

diese vertraglichen Pflichten kann zu Sanktionen führen oder im Streitfall gerichtlich eingefordert werden (Hromadka & Maschmann, 2018, S. 245ff., S. 321ff.).

Allerdings reicht diese rechtliche Regelung allein nicht aus, um die tatsächlichen Erwartungen und gegenseitigen Verpflichtungen im Arbeitsverhältnis vollständig abzubilden. Neben den klar definierten vertraglichen Pflichten bestehen auch unausgesprochene Erwartungen und subjektive Interpretationen, die nicht schriftlich festgehalten sind, aber dennoch das Arbeitsverhältnis maßgeblich prägen. Diese informellen, nicht einklagbaren Vereinbarungen werden als psychologischer Vertrag bezeichnet und beruhen auf subjektiv interpretierten Versprechen zwischen Arbeitgeber:in und Dienstnehmer:in (Huf, 2011, zitiert nach Huf, 2022, S. 9). So können Dienstnehmer:innen beispielsweise aufgrund von Äußerungen im Bewerbungsprozess oder im Rahmen von Mitarbeiter:innen-Gesprächen erwarten, dass anspruchsvolle und abwechslungsreiche Tätigkeiten, Entwicklungsmöglichkeiten oder eine offene Unternehmenskultur geboten werden. Umgekehrt können auch Arbeitgeber:innen von den Beschäftigten Flexibilität, Eigeninitiative oder eine hohe Loyalität erwarten, ohne dass diese Aspekte explizit vertraglich festgehalten sind (Huf, 2022, S. 9).

### **2.5.2 Einflussfaktoren auf psychologische Verträge**

Nach Kels (2022, S. 163f.) entstehen die Erwartungen von Mitarbeiter:innen und Arbeitgeber:innen an den psychologischen Vertrag nicht isoliert, sondern werden durch eine Vielzahl von Einflussfaktoren geprägt. Diese Faktoren wirken in einem spezifischen Kontext zusammen und führen dazu, dass sich die individuellen Erwartungen an das Arbeitsverhältnis unterschiedlich gestalten. Grundsätzlich lassen sich vier zentrale Einflussbereiche unterscheiden:

- Erstens spielen individuell-biografische Faktoren eine Rolle, darunter der persönliche Stellenwert der Erwerbsarbeit, karrierebezogene Motive, das berufliche Selbstverständnis sowie die Einschätzung der eigenen Beschäftigungsfähigkeit.
- Zweitens beeinflussen organisationale Faktoren die Erwartungen, beispielsweise durch die bestehende Unternehmens- und Führungskultur, die Personalpolitik oder das Karrieresystem einer Organisation.
- Drittens sind arbeitsmarktbezogene Bedingungen entscheidend: Der Fachkräftemangel, die allgemeine Arbeitsmarktlage oder die Verfügbarkeit alternativer Jobangebote beeinflussen, wie Mitarbeiter:innen und Arbeitgeber:innen ihre gegenseitigen Verpflichtungen wahrnehmen.
- Schließlich wirken auch gesellschaftliche und wirtschaftliche Entwicklungen auf den psychologischen Vertrag ein. Wertewandel, Globalisierung, technologischer Fort-

schritt oder Krisen können Unsicherheiten im Arbeitsmarkt verstärken und somit Erwartungen an Stabilität oder Flexibilität im Arbeitsverhältnis beeinflussen.

### **2.5.3 Begriffsverständnis zum psychologischen Vertrag**

Eine einheitliche Definition des psychologischen Vertrags gestaltet sich schwierig, da das Konzept bereits zu Beginn der Forschung für unterschiedliche Phänomene genutzt wurde (Roehling, 1997, S. 214). Die ersten Arbeiten zu psychologischen Verträgen im Arbeitskontext wurden in den 1960er Jahren von Argyris (1960, S. 1ff.) und Levinson, Price, Munden, Mandl und Solley (1962, S. 22ff.) durchgeführt, die den psychologischen Vertrag als die gegenseitigen unausgesprochenen Erwartungen zwischen Dienstnehmer:innen und Arbeitgeber:innen beschrieben. Schein (1980, S. 24) führte diesen Gedanken weiter und betonte, dass sich die Erwartungen nicht nur auf die erbrachte Arbeitsleistung und deren Vergütung beziehen, sondern auch ein breites Spektrum von Rechten, Privilegien und Pflichten zwischen Mitarbeiter:innen und Organisation umfassen. Der Großteil der Veröffentlichungen in den 1970er und 1980er Jahren orientierte sich an dieser Definition von Schein (Roehling, 1997, S. 208).

Ein weiterer theoretischer Ansatz zur Erklärung des psychologischen Vertrags basiert auf der Austauschtheorie. Diese Vorstellung geht unter anderem auf die soziologische Austauschtheorie von Blau (1964, S. 1ff.) sowie die Anreiz-Beitrags-Theorie von March und Simon (1958, S. 1ff.) zurück und betrachtet den psychologischen Vertrag als ein Austauschverhältnis, das durch wechselseitige Verpflichtungen und die Norm der Reziprozität (Gouldner, 1960, S. 161ff.) gekennzeichnet ist.

Seit den Arbeiten von Rousseau (1989, S. 121ff., 1995, S. 1ff.) hat der psychologische Vertrag zunehmend an Bedeutung in der Forschung gewonnen (Rigotti, Otto & Mohr, 2007, S. 227). Nach ihrer Definition handelt es sich dabei um eine individuelle Überzeugung, dass zwischen einer Person und einer Organisation eine wechselseitige Verpflichtung besteht (Rousseau, 1989, S. 121). Dabei geht es nicht nur um Erwartungen, sondern um wahrgenommene Versprechen, aus denen konkrete gegenseitige Verpflichtungen resultieren. Rousseau (1989, S. 126) argumentiert zudem, dass ausschließlich Individuen einen psychologischen Vertrag besitzen, während Organisationen selbst nicht über einen solchen Vertrag verfügen.

Darüber hinaus unterscheidet sie zwischen zwei Formen (Rousseau, 1995, S. 6ff.):

- Es gibt einerseits den individuellen psychologischen Vertrag, der als mentales Modell im Bewusstsein der Mitarbeiter:innen existiert und die gegenseitigen Erwartungen und Verpflichtungen in der Arbeitsbeziehung umfasst. Er beschreibt somit eine

subjektive Wahrnehmung der gegenseitigen Verpflichtungen und entwickelt sich aus Erfahrungen, Gesprächen und der Interpretation organisationaler Signale.

- Andererseits ergibt sich der implizite Vertrag aus Versprechungen, die in der Interaktion zwischen Dienstnehmer:innen und Organisation wahrgenommen werden. Er basiert auf den beobachtbaren Verhaltensmustern und wiederkehrenden Interaktionen, die von den Mitarbeiter:innen als Versprechen der Organisation gedeutet werden und entsteht nicht nur ausschließlich durch direkte Absprachen, sondern auch durch konsistente Handlungen und betriebliche Praktiken, die eine bestimmte Erwartungshaltung erzeugen.

Da diese beiden Konzepte oft eng miteinander verwoben sind, werden sie in der Literatur häufig synonym verwendet. Tatsächlich können sich implizite Verträge über die Zeit hinweg zu individuellen psychologischen Verträgen entwickeln, da Dienstnehmer:innen aus wiederkehrenden Mustern eine subjektive Erwartungshaltung ableiten (Rousseau, 1989, S. 129f.). Die Unterscheidung zwischen diesen beiden Vertragstypen ist in der Forschung nicht immer trennscharf, was zu terminologischen Unklarheiten führt. Guest (1998, S. 651) bezeichnet dieses Problem als „conceptual muddle“, da es in der Praxis oft schwierig ist, zwischen individuellen und impliziten Verträgen zu differenzieren.

#### **2.5.4 Unterschiedliche inhaltliche Gestaltungen des psychologischen Vertrags**

Psychologische Verträge decken eine breite Palette von Austauschbeziehungen ab, darunter Karrieremöglichkeiten, finanzielle Vergütungen, Arbeitsplatzsicherheit sowie die Vereinbarkeit zwischen Beruf und Privatleben (Coyle-Shapiro, Pereira Costa, Doden & Chang, 2019, S. 146). Hierbei kann, basierend auf der empirischen Forschung von MacNeil (1985, S. 483ff.), zwischen zwei Dimensionen psychologischer Verträge unterschieden werden:

- Es lassen sich relationale Verträge beschreiben, die auf einen langfristigen Austausch von sozioemotionalen Ressourcen fokussiert sind.
- Demgegenüber stehen transaktionale Verträge, die kurzfristige wirtschaftliche Austauschbeziehungen betreffen.

Patrick postuliert, dass stark ausgeprägte relationale Verträge auf langfristige Beschäftigungsverhältnisse hinweisen, welche auf gegenseitigem Vertrauen und Loyalität basieren. Im Gegenzug dazu steht der transaktionale Vertrag, bei dem die Beschäftigung auf kurze oder befristete Dauer ausgelegt ist und hauptsächlich auf dem Austausch von Arbeit gegen Geld basiert. Hierbei werden die Aufgaben und Verantwortlichkeiten klar definiert, das Engagement in der Organisation ist jedoch begrenzt (Patrick, 2008,

S. 13). Da die beiden Dimensionen selten in reiner Form auftreten, entwickelte Rousseau (1995, S. 34ff) das Konzept der ausgewogenen psychologischen Verträge als Austauschbeziehungen, die sowohl aus wirtschaftlichen als auch sozialen Merkmalen bestehen. Weitere Untersuchungen zeigen jedoch auch, dass ideologisch geprägte psychologische Verträge, bei denen die Mitarbeiter:innen Anreize und Erfüllungen anders wahrnehmen könnten, existieren (Coyle-Shapiro et al., 2019, S. 150f.). Nach Tomprou und Nikolaou (2011, S. 355ff.) kann der psychologische Vertrag zumindest um eine prozedurale Perspektive erweitert werden, bei der der Einfluss von erfahrenen Kolleg:innen, Emotionen von Neueinsteiger:innen und die organisatorische Sozialisation integriert werden.

### **2.5.5 Prozessdynamik des psychologischen Vertrags**

Zur Operationalisierung des psychologischen Vertrags ergeben sich drei Wege: die Erfüllung des psychologischen Vertrags sowie der Bruch oder die wahrgenommene Verletzung des Vertrags (Topa, Aranda-Carmena & De-Maria, 2022, S. 2).

#### **2.5.5.1 Bruch des psychologischen Vertrags**

Ein Bruch des psychologischen Vertrags entsteht, wenn Mitarbeiter:innen wahrnehmen, dass die Organisation ihre Verpflichtungen nicht erfüllt hat, unabhängig davon, ob dies objektiv der Fall ist (Morrison & Robinson, 1997, S. 230). Typische Beispiele hierfür sind nicht eingehaltene Zusagen zu Weiterbildungsmaßnahmen oder Abweichungen zwischen versprochenem und tatsächlich erhaltenem Gehalt. Grundsätzlich lassen sich vier Hauptursachen für einen Vertragsbruch identifizieren, die auf den theoretischen Arbeiten von Rousseau (1995, S. 115ff.) sowie Morrison und Robinson (1997, S. 231ff.) basieren:

- Erstens kann ein bewusster Vertragsbruch (Reneging) vorliegen, wenn das Unternehmen zwar in der Lage gewesen wäre, sein Versprechen einzulösen, sich jedoch bewusst dagegen entschieden hat.
- Zweitens kann eine Störung (Disruption) vorliegen, wenn äußere Umstände außerhalb des Einflussbereichs der Organisation die Vertragserfüllung unmöglich gemacht haben.
- Drittens wird von einer Inkongruenz (Incongruence) gesprochen, wenn ein ehrliches Missverständnis zwischen Mitarbeiter:innen und Organisation hinsichtlich der erwarteten Leistungen bestand.
- Viertens kann es zur Aufhebung (Nullification) kommen, wenn Mitarbeiter:innen selbst ihren Verpflichtungen nicht nachgekommen sind und dadurch die Organisation nicht länger an ihre Zusagen gebunden ist.

Die Reaktionen auf einen wahrgenommenen Vertragsbruch können sowohl auf Seiten der Dienstnehmer:innen als auch der Arbeitgeber:innen in unterschiedlicher Weise erfolgen (siehe Abbildung 11). Mitarbeiter:innen können den Vertragsbruch offen ansprechen (offen/konstruktiv) und eine Klärung mit den Arbeitgeber:innen suchen oder ihn stillschweigend akzeptieren (verdeckt/konstruktiv), ohne ihr Verhalten oder ihr Commitment wesentlich zu verändern. In destruktiver Form kann ein Vertragsbruch dazu führen, dass Mitarbeiter:innen ihr Engagement reduzieren und nur noch das Nötigste leisten (verdeckt/destruktiv) oder sogar aktiv eine Kündigung in Betracht ziehen (offen/destruktiv) (Rousseau, 1995, S. 134ff.).

Auch Arbeitgeber:innen können auf einen Vertragsbruch unterschiedlich reagieren. Sie können die Einhaltung der Verpflichtungen einfordern (offen/konstruktiv), den Bruch zwar wahrnehmen, aber bewusst nicht darauf reagieren (verdeckt/konstruktiv) oder sich in destruktiver Weise verhalten, indem sie beispielsweise gezielt Entwicklungsmöglichkeiten verweigern (verdeckt/destruktiv). In extremen Fällen können Arbeitgeber:innen eine Trennung anstreben, indem den Dienstnehmer:innen eine einvernehmliche Auflösung des Arbeitsverhältnisses nahegelegt wird (offen/destruktiv) (Rousseau, 1995, S. 134ff.).

Da es sich beim psychologischen Vertrag nicht um eine rechtlich einklagbare Vereinbarung handelt, kann ein Bruch dieses Vertrags keine arbeitsrechtlichen Sanktionen nach sich ziehen, wohl aber das Vertrauensverhältnis zwischen den Vertragsparteien erheblich beeinträchtigen (Huf, 2022, S. 12).

Bruch des psychologischen Vertrags					
		Mögliche Reaktionen von Mitarbeiter:innen		Mögliche Reaktionen von Arbeitgeber:innen	
		offen	verdeckt	offen	verdeckt
konstruktiv		Stimme erheben	Stillschweigende Hinnahme	Einhaltung einfordern	Stillschweigende Hinnahme
	destruktiv	Organisation verlassen	Arbeit vernachlässigen	Trennung anstreben	Mitarbeiter:innen vernachlässigen

Abbildung 11: Mögliche Reaktionen auf einen Bruch des psychologischen Vertrags

Quelle: Huf, 2022, S. 11

### **2.5.5.2 Verletzung des psychologischen Vertrags**

Die Vertragsverletzung unterscheidet sich vom Vertragsbruch insofern, als sie die emotionale Reaktion der Mitarbeiter:innen auf die wahrgenommene Nichterfüllung des psychologischen Vertrags beschreibt. Während der Vertragsbruch eine kognitive Wahrnehmung darstellt, nämlich die Überzeugung, dass die Organisation eine Verpflichtung nicht eingehalten hat, umfasst die Vertragsverletzung affektive Reaktionen wie Ärger, Enttäuschung oder Empörung (Dulac, Coyle-Shapiro, Henderson & Wayne, 2008, S. 1091f.). Morrison und Robinson (1997, S. 230) definieren sie als den emotionalen Zustand, der aus der Überzeugung resultiert, dass die Organisation den psychologischen Vertrag nicht angemessen aufrechterhalten hat. Empirische Untersuchungen zeigen, dass Vertragsbruch und Vertragsverletzung eng miteinander korrelieren ( $r = 0.68$ ), jedoch moderierende Faktoren wie individuelle Bewertungsprozesse, Persönlichkeitsmerkmale und allgemeine Wertvorstellungen diesen Zusammenhang beeinflussen können (Raja, Johns & Ntalianis, 2004, S. 350; Robinson & Morrison, 2000, S. 525).

Im Gegensatz zum Vertragsbruch, der oft zu einer bewussten Anpassung des Leistungsverhaltens führt, wie etwa einer rein kalkulierten Arbeitsbereitschaft, kann eine Vertragsverletzung schwerwiegendere Folgen haben. Sie kann zu einem Rückgang der organisationalen Loyalität bis hin zur Kündigungsabsicht führen (Hirsch-Kreinsen & Minssen, 2017, S. 267).

### **2.5.5.3 Erfüllung des psychologischen Vertrags**

Die Vertragserfüllung ist erreicht, wenn Mitarbeiter:innen den Eindruck haben, dass das Unternehmen die Vertragsversprechen erfüllt hat (Turnley, Bolino, Lester & Bloodgood, 2003, S. 187). Somit wirkt der psychologische Vertrag als zentraler Treiber der Mitarbeiter:innen-Motivation, da bei der Vertragseinhaltung das Vertrauen zwischen Unternehmen und Mitarbeiter:innen gestärkt wird und die Mitarbeiter:innen folglich motiviert sind, die gewünschten organisatorischen Verhaltensweisen und Einstellungen zu entwickeln. Der Wahrnehmungsprozess zum psychologischen Vertrag entsteht zwar für jede Person individuell, die Organisation kann aber die Grundlage zum psychologischen Vertrag und dessen Wahrnehmung beeinflussen (Miles & Mangold, 2005, S. 542).

Kels (2022, S. 162) postuliert, dass ein psychologischer Vertrag dann als erfüllt wahrgenommen wird, wenn das Unternehmen die zentralen Erwartungen seiner Mitarbeiter:innen in verschiedenen Dimensionen weitgehend erfüllt:

- Dazu gehören erstens inhaltsbezogene Erwartungen, die sich auf Arbeits- und Anstellungsbedingungen beziehen. Aspekte wie Vergütung, Karriereentwicklung, Work-Life-Balance oder attraktive Arbeitsinhalte tragen dazu bei, dass Dienstnehmer:innen den psychologischen Vertrag als eingehalten empfinden.
- Zweitens spielen soziomoralische Erwartungen eine wichtige Rolle, insbesondere die Qualität der Interaktionsbeziehungen zu relevanten Vertragsparteien wie Vorgesetzten, dem Bereich Human Resources oder Teammitgliedern. Diese Beziehungen sollten von Vertrauen, Fairness, Verlässlichkeit und einem sinnstiftenden Arbeitsumfeld geprägt sein, um die Vertragserfüllung zu gewährleisten.
- Drittens umfasst die Vertragserfüllung reziprozitätsbezogene Erwartungen, die das subjektive Verhältnis zwischen eigenen Arbeitsleistungen und deren Anerkennung durch das Unternehmen betreffen. Beschäftigte nehmen den psychologischen Vertrag als eingehalten wahr, wenn sie ihre Beiträge als angemessen honoriert empfinden.

Besonders die Erfüllung des psychologischen Vertrags spielt eine entscheidende Rolle in der Beziehung zwischen markenorientierter Führung und dem Marken-Commitment der Mitarbeiter:innen (Terglav et al., 2016, S. 1). Während es einige Studien zum Zusammenhang zwischen markenorientierter Führung und dem Marken-Commitment der Mitarbeiter:innen gibt (Burmamann & Zeplin, 2005a, S. 292f.; Burmamann et al., 2009, S. 276f.; Vallaster & De Chernatony, 2005, S. 193ff., 2006, S. 775ff.; Wallace et al., 2012, S. 169f., 2013, S. 165), wurde der psychologische Vertrag als Mediator bisher wenig erforscht. Obwohl die Rolle des psychologischen Vertrags im Rahmen der markenorientierten Führung des Top-Managements untersucht wurde, bleibt der Einfluss der direkten Führungskraft weitgehend unberücksichtigt (Terglav et al., 2016, S. 1). Auch Saini et al. (2022, S. 1214f.) betonen die Notwendigkeit, zwischen dem Top-Management und direkten Führungskräften zu differenzieren, um besser zu verstehen, inwiefern diese Führungsebenen das Marken-Commitment der Mitarbeiter:innen beeinflussen.

### **2.5.6 Entwicklung und Nachhaltigkeit psychologischer Verträge**

Der Aufbau und die Erhaltung psychologischer Verträge beginnen bereits mit dem ersten Kontakt zwischen Bewerber:in und Arbeitgeber:in. Die Erwartungen zukünftiger Mitarbeiter:innen werden durch öffentlich zugängliche Informationen sowie persönliche Erfahrungen im Bewerbungsprozess geprägt (Morrison, 1993, S. 178). Eine authentische und transparente Kommunikation im Employer Branding ist essenziell, um realis-

tische Erwartungen zu setzen und spätere Vertragsbrüche zu vermeiden (Kanning, 2017, S. 14). Besonders die Candidate Experience beeinflusst die Wahrnehmung des Unternehmens. Eine positive, konsistente Gestaltung des Bewerbungsprozesses kann das Vertrauen in die Arbeitgeber:innen stärken und die Wahrscheinlichkeit eines Vertragsbruchs verringern (Kels, Wyss, Oertig & Scheiwiler, 2016, S. 83). Ein realistischer Einblick in die tatsächlichen Arbeitsbedingungen während der Rekrutierung reduziert überhöhte Erwartungen und damit das Risiko späterer Enttäuschungen. Die Candidate Experience endet jedoch nicht mit der Vertragsunterzeichnung, sondern setzt sich im Onboarding-Prozess fort. Eine strukturierte Einarbeitung erleichtert die Integration neuer Mitarbeiter:innen und trägt nachweislich zur Reduktion von Frühfluktuation sowie zu höherer Arbeitszufriedenheit bei (Cable, Gino & Staats, 2013, S. 26f.).

Um psychologische Verträge langfristig zu erhalten, sollten laut Coyle-Shapiro et al. (2019, S. 160) verschiedene individuelle und organisationale Faktoren berücksichtigt werden: Eine zentrale Rolle spielen persönliche Merkmale der Mitarbeiter:innen. Personen mit niedrigen Neurotizismus-Werten und hoher Selbstkontrolle sind tendenziell widerstandsfähiger gegenüber wahrgenommenen Vertragsbrüchen. Ebenso entscheidend ist es, realistische Versprechen im Rekrutierungsprozess und während der Sozialisation neuer Mitarbeiter:innen zu machen, um Enttäuschungen zu vermeiden. Während der Beschäftigung sollten Erwartungen regelmäßig überprüft und in Leistungsbeurteilungen oder Routinegesprächen angepasst werden. Die Stabilität des psychologischen Vertrags wird maßgeblich durch eine vertrauensvolle Beziehung zwischen Arbeitgeber:in und Mitarbeiter:in beeinflusst. Eine transparente und konsistente Kommunikation ist insbesondere in Phasen hoher Arbeitsbelastung essenziell, da Mitarbeiter:innen in diesen Zeiten enger begleitet und unterstützt werden sollten. Gleichzeitig ist es wichtig, mit Absichtserklärungen vorsichtig umzugehen, da diese schnell als fester Bestandteil des psychologischen Vertrags wahrgenommen werden können. Regelmäßige Möglichkeiten zum offenen Austausch über Anliegen und Erwartungen fördern zudem die langfristige Stabilität. Darüber hinaus sollten Unternehmen kulturelle Unterschiede auf individueller und nationaler Ebene berücksichtigen. Nicht alle Mitarbeiter:innen legen auf dieselben Versprechen Wert, weshalb eine differenzierte Betrachtung individueller Erwartungen notwendig ist. Indem Unternehmen diese Aspekte in ihre Personalstrategien integrieren, können sie das Risiko eines Vertragsbruchs reduzieren und langfristig stabile Arbeitsbeziehungen fördern.

### **3 Methodik**

Dieses Kapitel beschreibt das methodische Vorgehen der vorliegenden Studie, mit dem Ziel, die zuvor entwickelten Hypothesen empirisch zu überprüfen. Zunächst werden im ersten Abschnitt die Hypothesen hergeleitet, die auf dem theoretischen Bezugsrahmen basieren. Anschließend wird die Auswahl und Operationalisierung der verwendeten Erhebungsinstrumente dargestellt. Darauf folgt eine Beschreibung der Durchführung der Online-Befragung sowie des Pretests zur Sicherstellung der Anwendbarkeit des Fragebogens. Der nächste Abschnitt widmet sich der Stichprobenbeschreibung. Anschließend werden die vorbereitenden Analysen zur Skalenbildung und Prüfung der Skalenstruktur, Reliabilität und Normalverteilung erläutert. Die statistischen Analyseverfahren zur Hypothesenprüfung werden im letzten Abschnitt dargelegt.

#### **3.1 Hypothesen**

Basierend auf dem theoretischen Hintergrund und den aufgezeigten Zusammenhängen zwischen markenorientierter Führung und dem Marken-Commitment der Mitarbeiter:innen sowie der Mediator-Variable Erfüllung des psychologischen Vertrags werden im Folgenden drei Hypothesen aufgestellt.

Mehrere Studien (Burmam & Zeplin, 2005a, S. 292f.; Burmann et al., 2009, S. 276f.; Vallaster & De Chernatony, 2005, S. 193ff., 2006, S. 775ff.; Wallace et al., 2012, S. 169f., 2013, S. 165) belegen einen Zusammenhang zwischen markenorientierter Führung und dem Marken-Commitment der Mitarbeiter:innen. Diese Studien haben sich überwiegend auf die markenorientierte Führung des Top-Managements fokussiert. Dabei wurde gezeigt, dass eine konsequente Vermittlung der Markenwerte durch das Top-Management das Engagement der Mitarbeiter:innen stärkt. Afshardoost et al. (2023, S. 988) bestätigen diesen Zusammenhang auch als positiven Einfluss empirisch. Jedoch wird die interne Markenführung nicht nur von der obersten Führungsebene gesteuert, sondern ist ein Top-Down-Prozess, der sich ausgehend vom Top-Management auf alle Führungsebenen überträgt (Vallaster & De Chernatony, 2005, S. 196f.). Direkte Führungskräfte spielen daher eine zentrale Rolle, da sie sowohl als steuernde Kraft agieren, als auch Moderator:innen und Teilnehmer:innen im internen Markenbildungsprozess sind. Erfolgreiche Führungspersonen initiieren und begleiten den Prozess, indem sie als leidenschaftliche Vertreter:innen des Markenversprechens auftreten, selbst hohes Marken-Commitment zeigen, das Markenversprechen konsequent nach innen kommunizieren und ihre Mitarbeiter:innen aktiv in den Markenbildungsprozess einbinden, um eine stärkere Identifikation mit der Arbeitgeber:innen-

Marke zu fördern (Esch & Vallaster, 2019, S. 1030ff.). Daher kann angenommen werden, dass markenorientierte Führung durch direkte Führungskräfte ebenso einen starken oder größeren Einfluss auf das Marken-Commitment der Mitarbeiter:innen hat wie markenorientierte Führung des Top-Managements. Daraus ergibt sich folgende Hypothese:

**H1:** Markenorientierte Führung durch direkte Führungskräfte hat einen positiven Einfluss auf das Marken-Commitment der Mitarbeiter:innen.

Miles und Mangold (2005, S. 542) zeigen auf, dass das Top-Management durch strategische Entscheidungen und die konsistente Kommunikation von Unternehmensmission, Werten und dem gewünschten Markenimage den Grundstein für die Erfüllung des psychologischen Vertrags legen und dadurch das Marken-Commitment der Mitarbeiter:innen beeinflusst. Dabei kommt dem psychologischen Vertrag eine zentrale Rolle zu, da er die wechselseitigen Erwartungen zwischen den Mitarbeiter:innen und der Organisation umfasst (Rousseau, 1995, S. 95). Das Vertrauen der Mitarbeiter:innen in das Top-Management sowie ihre Motivation, sich mit der Marke zu identifizieren, werden maßgeblich davon beeinflusst, ob diese Erwartungen erfüllt werden (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000, S. 2). Obwohl das Top-Management eine Schlüsselrolle spielt, verweisen Turnley et al. (2003, S. 202) darauf, dass direkte Führungskräfte einen ebenso großen Einfluss auf die Wahrnehmung der Mitarbeiter:innen bezüglich der Erfüllung des psychologischen Vertrags haben könnten. Direkte Führungskräfte sind für die tägliche Umsetzung der Markenwerte verantwortlich und stehen in engem Austausch mit den Mitarbeiter:innen (Esch & Vallaster, 2019, S. 1030ff.). Daher ist anzunehmen, dass die markenorientierte Führung durch direkte Führungskräfte eine entscheidende Rolle bei der Erfüllung des psychologischen Vertrags spielt und somit das Marken-Commitment der Mitarbeiter:innen stärkt. Dies führt zu folgender Hypothese:

**H2:** Die wahrgenommene markenorientierte Führung durch direkte Führungskräfte hat einen positiven Einfluss auf das Marken-Commitment der Mitarbeiter:innen, und dieser Zusammenhang wird durch das Gefühl eines erfüllten psychologischen Vertrags vermittelt: Je höher die markenorientierte Führung durch die direkte Führungskraft, desto höher die Erfüllung des psychologischen Vertrags, und je höher die Erfüllung des psychologischen Vertrags, desto höher das Marken-Commitment der Mitarbeiter:innen.

Führungskräfte spielen eine wesentliche Rolle bei der Umsetzung von Markenwerten und der Schaffung einer starken Bindung der Mitarbeiter:innen an die Arbeitgeber:innen (Vallaster & De Chernatony, 2005, S. 196f.). Dabei variiert der Einfluss, den

sie auf ihre Mitarbeiter:innen ausüben, je nach ihrer Position im Unternehmen. Dies zeigt sich insbesondere in den Unterschieden zwischen dem Top-, Middle- und Lower-Management, die unterschiedliche Verantwortlichkeiten und Nähe zur operativen Belegschaft mit sich bringen. Im Top-Management liegt der Fokus auf der Entwicklung und Kommunikation langfristiger Visionen, die das Vertrauen der Mitarbeiter:innen in die Arbeitgeber:innen-Marke stärken sollen. Führungskräfte auf dieser Ebene beeinflussen die Belegschaft durch strategische Entscheidungen und transformationales Führungsverhalten, das oft über Manager:innen der mittleren und unteren Führungsebene vermittelt wird (Stathakopoulos, Kottikas, Theodorakis & Kottika, 2019, S. 535ff.). Dennoch können auch direkte Führungskräfte aus dem Top-Management kommen, insbesondere in flacheren Hierarchien oder bei Kleinunternehmen, die einem Betrieb mit bis zu 50 Mitarbeiter:innen entsprechen (WKO, 2024). Die mittlere Führungsebene fungiert als Verbindung zwischen der strategischen Führungsebene und dem operativen Geschäft. Diese Führungskräfte setzen die Visionen des Top-Managements in den täglichen Arbeitsabläufen um und haben durch ihre Nähe zur operativen Ebene einen direkteren Einfluss auf die Mitarbeiter:innen, indem sie konkrete Anweisungen geben und bei der Umsetzung strategischer Vorgaben unterstützen (Stathakopoulos et al., 2019, S. 535ff.). Die untere Führungsebene ist hauptsächlich mit der Durchführung und Koordination der täglichen Arbeitsabläufe beschäftigt, indem sie Aufträge und Aufgaben an verschiedene Mitarbeiter:innen zuweist, bei der Einstellung und Ausbildung der Mitarbeiter:innen mitwirkt oder für Disziplin, Anstand und Harmonie am Arbeitsplatz sorgt (PFH Private Hochschule Göttingen, 2024). Da sich die direkte Führungskraft auf verschiedenen Managementebenen befinden kann, wird erwartet, dass sich der vermittelnde Effekt der Erfüllung des psychologischen Vertrags auf die Beziehung zwischen markenorientierter Führung und dem Marken-Commitment der Mitarbeiter:innen unterschiedlich stark ausprägt, je nachdem, auf welcher Ebene sich die direkte Führungskraft befindet. Auf Basis dieser Überlegungen wird folgende Hypothese formuliert:

**H3:** Der vermittelnde Effekt der Erfüllung des psychologischen Vertrags auf die Beziehung zwischen markenorientierter Führung und dem Marken-Commitment der Mitarbeiter:innen unterscheidet sich zwischen Führungskräften im Top-Management, der mittleren und der unteren Führungsebene.

### **3.2 Material/Instrumente**

Zur Überprüfung der theoretisch abgeleiteten Hypothesen wurde eine explanative Studie im Rahmen eines quantitativen Forschungsdesigns realisiert. Als Erhebungsme-

thode kam ein standardisierter Online-Fragebogen zum Einsatz, um eine größere Anzahl an Personen effizient und innerhalb eines begrenzten Zeitraums erreichen zu können. Dadurch ließ sich eine ausreichend große Stichprobe generieren, um valide Aussagen treffen zu können.

Der Fragebogen wurde über eine digitale Plattform zur Verfügung gestellt, wodurch die Teilnehmer:innen orts- und zeitunabhängig auf die Erhebung zugreifen konnten. Der gewählte Online-Modus bringt den Vorteil mit sich, dass Daten automatisch gespeichert und direkt weiterverarbeitet werden können. Im Gegensatz zu postalischen Befragungen ist hier zudem mit einer höheren Rücklaufquote zu rechnen. Es wird jedoch anerkannt, dass mit dieser Methode auch potenzielle Zugangsbarrieren einhergehen können, etwa für Personen ohne regelmäßigen Internetzugang (Döring & Bortz, 2016, S. 414f.). Aufgrund der weit verbreiteten Nutzung digitaler Endgeräte in der Zielgruppe wurden diese potenziellen Einschränkungen jedoch als vertretbar eingestuft. Nach Abschluss des Erhebungszeitraums lassen sich die erhobenen Daten in ein mit dem Statistikprogramm IBM SPSS kompatibles Format exportieren.

Die Anonymität der Teilnehmer:innen wurde generell während des gesamten Forschungsprozesses sichergestellt. Es wurden keine personenbezogenen Daten erhoben, die Rückschlüsse auf individuelle Personen zulassen würden.

Die Studie ist als Querschnittuntersuchung angelegt, bei der die Erhebung der Daten zu einem einzigen Zeitpunkt durchgeführt wurde. Ziel war es, eine Momentaufnahme der Einstellungen und Wahrnehmungen der Befragten zu erhalten, um daraus potenzielle Zusammenhänge zwischen den erhobenen Variablen ableiten zu können. Die theoretisch relevanten Konstrukte wurden hierzu vorab operationalisiert und mithilfe bewährter, validierter Skalen im Fragebogen abgebildet.

Konkret wurden die folgenden Variablen untersucht und folgende dazugehörige Erhebungsinstrumente ausgewählt:

- Die Variable „Markenorientierte Führung durch direkte Führungskräfte“ wurde mithilfe der Skala „Perceived Brand-Specific Transformational Leadership (PBTL)“ erfasst, die ursprünglich von Buil et al. (2016) entwickelt und später von Dhiman und Arora (2020) adaptiert wurde. Für die vorliegende Studie erfolgte eine Übersetzung ins Deutsche.
- Zur Messung der Variable „Marken-Commitment der Mitarbeiter:innen“ wurde der Fragebogen „Employee Experience Questionnaire (EXQ)“ von Fischer, Hüttermann und Werther (2021) herangezogen. Die Items der Subskala „Organisationales

Commitment“ wurden für die Variable „Marken-Commitment der Mitarbeiter:innen“ angepasst.

- Zur Erhebung der Variable „Erfüllung des psychologischen Vertrags“ wurde der Fragebogen „Psychological Contract Questionnaire (PCQ)“ von Patrick (2008) verwendet und ins Deutsche übersetzt.

Bei der Planung und Durchführung des Untersuchungsdesigns wurde auf die Gütekriterien Objektivität, Replizierbarkeit, Validität (interne und externe Validität) geachtet (Döring & Bortz, 2016, S. 184, 192). Die vorliegende Arbeit ist eine systematische Replikationsstudie, die von der Originalstudie „Internal Branding Process: Exploring the Role of Mediators in Top Management's Leadership-Commitment Relationship“ von Terglav et al. (2016) abweicht: Diese Abweichungen betreffen die Variablen, die Skalen zur Datenerhebung, die Untersuchungsgruppe und die Hypothesenbildung. Empirische Studien dieser Art helfen, bestehende Befunde abzusichern und neue Erkenntnisse zu gewinnen (Döring & Bortz, 2016, S. 189).

Die Struktur des Fragebogens gliedert sich wie folgt:

Zu Beginn des Fragebogens wurden die Teilnehmer:innen über das Thema der Masterarbeit informiert. Zudem wurde die Zielgruppe der Befragung klar definiert: Teilnehmen konnten ausschließlich Dienstnehmer:innen, die sich aktuell in einem Dienstverhältnis in Österreich befinden und einer direkten Führungskraft unterstellt sind.

Den Befragten wurde erläutert, dass sie verschiedene Aussagen nach dem Grad ihres persönlichen Zutreffens bewerten sollen, ohne dass es dabei richtige oder falsche Antworten gibt. Sie wurden gebeten, alle Fragen zu beantworten und im Zweifelsfall die Antwort zu wählen, die ihrer Einschätzung am nächsten kommt. Die Bearbeitungszeit wurde mit etwa 10 Minuten angegeben. Zusätzlich wurde eine E-Mail-Adresse der Studienleiterin für Rückfragen bereitgestellt.

Auf der zweiten Seite des Fragebogens wurde den Teilnehmer:innen eine Einverständniserklärung gemäß den Richtlinien guter ethischer Forschung vorgelegt. Darin wurden sie darüber informiert, dass ihre Teilnahme freiwillig ist und sie jederzeit ohne Angabe von Gründen aus der Studie ausscheiden können, ohne dass ihnen daraus Nachteile entstehen. Zudem wurde die Vertraulichkeit und Anonymität der erhobenen Daten betont. Es wurde darauf hingewiesen, dass alle Angaben nur in anonymisierter Form ausgewertet werden und keine Rückschlüsse auf Einzelpersonen möglich sind. Auch demografische Daten wie Alter oder Geschlecht erlauben keine eindeutige Identifikation der Teilnehmer:innen.

Die Befragten wurden darüber hinaus über die Speicherung und Verarbeitung der erhobenen Daten informiert. Sie mussten aktiv ihr Einverständnis dazu geben, dass die Studierende, die Masterarbeitsbetreuerin sowie Mitarbeiter:innen der Ferdinand Porsche FernFH die Daten ausschließlich zu Forschungszwecken nutzen. Die Einwilligung zur Verarbeitung basiert auf der DSGVO und der Datenschutzerklärung der Ferdinand Porsche FernFH. Um an der Befragung teilnehmen zu können, mussten die Teilnehmer:innen daher die Einverständniserklärung durch Auswahl der Option „Ja“ bestätigen. Bei Auswahl der Option „Nein“ war eine Teilnahme nicht möglich.

Auf der nächsten Seite des Fragebogens wurden Filterfragen gestellt, um sicherzustellen, dass die Befragten zur definierten Zielgruppe der Studie gehören. Dazu wurden die Teilnehmer:innen zunächst gefragt, ob sie derzeit in Österreich erwerbstätig sind. Nur bei Auswahl der Antwortoption „Ja“ konnten sie mit der Befragung fortfahren. Anschließend wurde geprüft, ob sie einer direkten Führungskraft unterstellt sind. Wurde diese Frage mit „Nein“ beantwortet, war eine weitere Teilnahme an der Studie nicht möglich.

Auf einer weiteren Seite des Fragebogens wurden die Teilnehmer:innen gebeten, anzugeben, welcher Managementebene ihre direkte Führungskraft am ehesten zuzuordnen ist. Dabei standen drei Kategorien zur Auswahl: Top-Management, mittlere Führungsebene und untere Führungsebene. Zur Sicherstellung eines einheitlichen Verständnisses wurden zu jeder Managementebene Erläuterungen bereitgestellt. Diese umfassten eine kurze Beschreibung der typischen Aufgabenbereiche sowie Beispiele für gängige Positionsbezeichnungen in den jeweiligen Hierarchieebenen. Zusätzlich wurde eine Antwortoption für Teilnehmer:innen bereitgestellt, die die Frage nicht eindeutig beantworten konnten, mit der Möglichkeit, ihre Antwort durch eine ergänzende Erklärung zu erläutern.

Zur Erfassung der Variable „Markenorientierte Führung durch direkte Führungskräfte“ wurden auf der fünften Seite des Fragebogens sieben Aussagen präsentiert, die das Verhalten der direkten Führungskraft beschreiben. Ein Item als Beispiel (MF1) lautet folgendermaßen: „Meine direkte Führungskraft vermittelt eine klare und positive Vorstellung von der Zukunft“. Die verwendeten Items basieren auf der Skala „Perceived Brand-Specific Transformational Leadership (PBTL)“ von Dhiman und Arora (2020). Zur Bewertung der Aussagen wurde eine siebenstufige Skala von 1 = „stimme gar nicht zu“ bis zu 7 = „stimme voll zu“ verwendet. Zusätzlich bestand die Möglichkeit, „kann ich nicht beurteilen“ auszuwählen (siehe Tabelle 2).

Auf der sechsten Seite des Fragebogens wurde die Variable „Marken-Commitment der Mitarbeiter:innen“ anhand von vier Aussagen erfasst (Beispiel-Item (MC1): „Ich halte mein aktuelles Unternehmen für die beste Wahl als Arbeitgeber:in für mich“). Die verwendeten Items basieren auf dem Fragebogen „Employee Experience Questionnaire (EXQ)“ von Fischer et al. (2021). Zur Einschätzung der Aussagen diente eine siebenstufige Antwortskala mit den Endpunkten 1 = „stimme gar nicht zu“ und 7 = „stimme voll zu“. Falls eine Beurteilung nicht möglich war, konnten die Teilnehmer:innen „kann ich nicht beurteilen“ auswählen (siehe Tabelle 2).

Zur Erfassung der Variable „Erfüllung des psychologischen Vertrags“ wurden auf der siebten Seite des Fragebogens verschiedene Aussagen präsentiert, wie zum Beispiel das Item (SKPV1): „Mein:e Arbeitgeber:in bietet mir Arbeitsplatzsicherheit“. Die Teilnehmer:innen bewerteten die Aussagen auf einer siebenstufigen Skala mit den Endpunkten 1 = „stimme gar nicht zu“ und 7 = „stimme voll zu“. Zudem bestand die Möglichkeit, „kann ich nicht beurteilen“ auszuwählen, falls keine Einschätzung möglich war (siehe Tabelle 2).

Die achte und neunte Seite des Fragebogens dienten der Erfassung arbeitsbezogener Kontextinformationen. Erhoben wurden die Betriebszugehörigkeit, die Branchenzugehörigkeit des Unternehmens sowie die Unternehmensgröße. Zudem wurde das Arbeitsumfeld erfasst, einschließlich der vorwiegenden Tätigkeit in einer städtischen oder ländlichen Umgebung, im Homeoffice oder in einem Wechselmodell. Zusätzlich wurden die vertragliche Wochenarbeitszeit sowie die aktuell ausgeübte Tätigkeit abgefragt. Weiterhin musste angegeben werden, wie viele Kolleg:innen derselben direkten Führungskraft unterstellt sind. Zudem wurde erfasst, ob eine Führungsposition vorliegt. Falls dies zutraf, wurde ergänzend die Anzahl der direkt geführten Mitarbeiter:innen erhoben.

Die elfte Seite des Fragebogens diente der Erhebung soziodemografischer Daten der Teilnehmer:innen. Abgefragt wurden das Geschlecht, das Alter sowie der höchste erreichte Bildungsabschluss. Zudem sollten die Befragten ihr monatliches Nettoeinkommen angeben. Es wurde nochmals darauf hingewiesen, dass alle Angaben anonym erfasst und ausschließlich für statistische Zwecke verwendet werden.

Die letzte Seite des Fragebogens bot den Teilnehmer:innen die Möglichkeit, optional Anmerkungen zum Fragebogen oder zur Studie zu hinterlassen. Abschließend wurden sie darüber informiert, dass ihre Antworten erfolgreich gespeichert wurden und sie das Browserfenster nun schließen können.

Der vollständige Fragebogen sowie eine detaillierte Übersicht zum Codebuch sind im Anhang A und B einsehbar. Die folgende Tabelle zeigt eine Übersicht über die drei Skalen und deren zugehörigen Items.

Skalen	Items
<p>Skala „Markenorientierte Führung durch direkte Führungskräfte (MF)“</p> <p>7-stufige Likert Skala von 1= „stimme gar nicht zu“ bis 7= „stimme voll zu“</p>	<p><b>MF01</b> Meine direkte Führungskraft vermittelt eine klare und positive Vorstellung von der Zukunft.</p> <p><b>MF02</b> Meine direkte Führungskraft behandelt die Mitarbeiter:innen als Individuen, unterstützt und fördert ihre Entwicklung.</p> <p><b>MF03</b> Meine direkte Führungskraft ermutigt die Mitarbeiter:innen und spricht ihnen Anerkennung aus.</p> <p><b>MF04</b> Meine direkte Führungskraft fördert das Vertrauen, das Engagement und die Zusammenarbeit innerhalb des Teams.</p> <p><b>MF05</b> Meine direkte Führungskraft fördert positives Denken innerhalb des Teams.</p> <p><b>MF06</b> Meine direkte Führungskraft äußert sich klar zu ihren Ideen und zeigt Offenheit.</p> <p><b>MF07</b> Meine direkte Führungskraft erweckt in mir Stolz und Respekt und inspiriert mich durch ihre hohe Kompetenz.</p>
<p>Skala „Marken Commitment der Mitarbeiter:innen (MC)“</p> <p>7-stufige Likert Skala von 1= „stimme gar nicht zu“ bis 7= „stimme voll zu“</p>	<p><b>MC01</b> Ich halte mein aktuelles Unternehmen für die beste Wahl als Arbeitgeber:in für mich.</p> <p><b>MC02</b> Mir liegt sehr am Herzen, wie sich die Zukunft für meine:n Arbeitgeber:in entwickelt.</p> <p><b>MC03</b> Freunden gegenüber lobe ich meine:n Arbeitgeber:in als besonders gute:n Arbeitgeber:in.</p> <p><b>MC04</b> Ich bin stolz, wenn ich anderen sagen kann, dass ich zu meiner:m Arbeitgeber:in gehöre.</p>
<p>Skala „Erfüllung des psychologischen Vertrags (PV)“</p>	<p><b>PV01</b> Mein:e Arbeitgeber:in bietet mir Arbeitsplatzsicherheit.</p> <p><b>PV02</b> Mein:e Arbeitgeber:in bietet mir die Möglichkeit, meine beruflichen Fähigkeiten durch Training am Arbeitsplatz zu lernen und weiterzuentwickeln.</p>

<p>7-stufige Likert Skala von 1= „stimme gar nicht zu“ bis 7= „stimme voll zu“</p>	<p><b>PV03</b> Mein:e Arbeitgeber:in bietet mir die Möglichkeit, mein Können unter Beweis zu stellen.</p> <p><b>PV04</b> Mein:e Arbeitgeber:in bietet mir Aufgaben, die meine Karriere fördern.</p> <p><b>PV05</b> Mein:e Arbeitgeber:in hat mir im vergangenen Jahr eine formale Leistungsbeurteilung gegeben, die durch ein geregeltes und nachvollziehbares Verfahren erfolgte.</p> <p><b>PV06</b> Mein:e Arbeitgeber:in bietet mir Aufstiegsmöglichkeiten.</p> <p><b>PV07</b> Mein:e Arbeitgeber:in bietet mir ein faires Gehalt für meine Arbeit.</p> <p><b>PV08</b> Mein:e Arbeitgeber:in kümmert sich um mein persönliches Wohlergehen.</p> <p><b>PV09</b> Mein:e Arbeitgeber:in bietet mir die Möglichkeit, arbeitsmarktfähige Fähigkeiten zu entwickeln.</p> <p><b>PV10</b> Mein:e Arbeitgeber:in bietet mir die Möglichkeit, meinen allgemeinen Arbeitszeitplan zu variieren, indem ich an verschiedenen Tagen zu unterschiedlichen Zeiten beginne oder ende.</p> <p><b>PV11</b> Mein:e Arbeitgeber:in bietet mir flexible Arbeitszeiten, sodass ich innerhalb eines festgelegten Rahmens selbst bestimmen kann, wann ich arbeite.</p> <p><b>PV12</b> Mein:e Arbeitgeber:in belohnt mich fair im Vergleich zu anderen, die ähnliche Tätigkeiten oder Rollen ausführen.</p> <p><b>PV13</b> Mein:e Arbeitgeber:in bietet mir Unterstützung bei einer Versetzung an.</p> <p><b>PV14</b> Mein:e Arbeitgeber:in bietet mir eine Standortwahl im Unternehmen an, sobald die Einarbeitungsphase oder eine Schulungsmaßnahme abgeschlossen wurde.</p>
--	---

*Tabelle 2:* Übersicht zu den Skalen MF, MC und PV sowie den zugehörigen Items

Quelle: eigene Darstellung

### 3.3 Durchführung der empirischen Untersuchung

Die quantitative Datenerhebung wurde mithilfe eines vollstandardisierten Online-Fragebogens durchgeführt, der über die nichtkommerzielle Befragungsplattform SoSci Survey ([www.soscisurvey.de](http://www.soscisurvey.de)) erstellt und bereitgestellt wurde.

Vor der finalen Freigabe wurde der Fragebogen einem Pretest unterzogen, um die praktische Anwendbarkeit und Verständlichkeit der Formulierungen zu überprüfen. Zu diesem Zweck wurden sieben Personen aus dem persönlichen und akademischen Umfeld der Verfasserin gebeten, den Fragebogen testweise auszufüllen. Die Teilnehmer:innen hatten dabei die Möglichkeit, an den jeweiligen Fragen oder Textpassagen direkt Rückmeldungen zur Verständlichkeit, zum Formulierungsstil oder zur inhaltlichen Komplexität über ein integriertes Kommentarfeld zu hinterlassen. Die eingegangenen Anmerkungen wurden systematisch ausgewertet und flossen, sofern erforderlich, in Anpassungen einzelner Fragen oder Begriffe ein. Zudem wurde die durchschnittliche Bearbeitungsdauer mit rund zehn Minuten erfasst.

Die Befragung war anschließend im Zeitraum vom 28.12.2024 bis 16.02.2025 über den folgenden Link im Internet zugänglich: <https://www.soscisurvey.de/rahmanian/>. Teilnahmeberechtigt waren alle Personen, die den Link entweder direkt erhalten hatten oder ihn auf verschiedenen Online-Plattformen fanden.

Der Fragebogen wurde über soziale Netzwerke wie Facebook und Instagram sowie Messenger-Dienste wie WhatsApp, per E-Mail sowie in den beruflichen Netzwerken wie LinkedIn und Xing verbreitet. Ziel war es, eine möglichst breite und vielfältige Stichprobe aus Österreich zu erreichen.

### **3.4 Studienteilnehmer:innen/Sampling**

Für die vorliegende quantitative Erhebung wurde eine nicht-probabilistische Stichprobe gewählt, bei der keine Repräsentativität beansprucht werden kann (Döring & Bortz, 2016, S. 308). Die Stichprobenziehung erfolgte anschließend mittels Schneeballverfahren, bei dem erste Teilnehmer:innen aus der Zielgruppe gebeten wurden, den Fragebogen innerhalb ihres persönlichen und beruflichen Netzwerks weiterzuverbreiten. Ziel war es, weitere Personen zu erreichen, die in unselbständiger oder selbständiger Erwerbstätigkeit in Österreich stehen und über eine direkte Führungskraft verfügen. Da sich durch die gezielte Auswahl der ersten Kontaktpersonen und die Struktur ihrer Netzwerke Stichprobenverzerrungen ergeben können (Döring & Bortz, 2016, S. 308), wurde besonderes Augenmerk auf eine klare und verständliche Formulierung der Instruktionen zum Forschungsprojekt gelegt, um die Weitergabe an passende Zielpersonen zu erleichtern und die Qualität der Stichprobe möglichst hoch zu halten.

Um eine annähernde Repräsentativität der Ergebnisse sicherzustellen, wurde eine Mindeststichprobengröße von über 100 Personen ( $n > 100$ ) angestrebt. Darüber hinaus sollte jede der drei Vergleichsgruppen (basierend auf der Einordnung der direkten

Führungskraft in das Top-Management, die mittlere oder untere Führungsebene) mit mindestens 30 Teilnehmenden vertreten sein.

Insgesamt wurde die Online-Studie 383-mal aufgerufen. Von 191 gestarteten Interviews konnten 162 Datensätze als abgeschlossen registriert werden. Diese Zahl beinhaltet auch jene Personen, die aufgrund der Filterfragen im Fragebogen frühzeitig zum Ende gelangten. Alle ausgeschlossenen Teilnehmer:innen wurden zu einer separaten Abschlussseite weitergeleitet, auf der ihnen für ihre Teilnahme an der Studie gedankt wurde.

Die Analyse der Ausstiegsseiten ergab, dass auf der ersten Seite (Einleitung) und zweiten Seite (Datenschutz) jeweils eine teilnehmende Person den Fragebogen an diesen Stellen verließ. Die dritte Seite (Filterfragen) verzeichnete mit 17 Abbrüchen die höchste Anzahl an vorzeitigen Beendigungen, was darauf zurückzuführen sein dürfte, dass die Einschlusskriterien nicht erfüllt wurden. Auf der vierten Seite (Einordnung der direkten Führungskraft in das Top-Management, die mittlere oder untere Führungsebene) gab es zwei weitere Abbrüche. Zudem verließ eine Person auf der sechsten Seite (Skala zum Marken-Commitment der Mitarbeiter:innen) den Fragebogen. 143 Personen haben den gesamten Befragungsprozess bis zur zwölften Seite durchlaufen.

In Anlehnung an die Empfehlungen von Roemer (2020) erfolgte die Datenbereinigung für Befragungsdaten aus Online-Befragungen. Zunächst wurden in SoSci Survey alle vorzeitig abgebrochenen Fragebögen entfernt, um eine bereinigte Rohdatendatei zu erstellen. Diese wurde anschließend in das Programm IBM SPSS Statistics importiert, wo weitere Bereinigungs-schritte vorgenommen wurden. Im ersten Schritt wurden Teilnehmer:innen ausgeschlossen, die entweder die Datenschutzfrage nicht akzeptiert hatten ( $n = 2$ ) oder durch die Filterfragen nicht zur Zielgruppe gehörten ( $n = 17$ ). Anschließend wurden zwei Datensätze entfernt, in denen Personen angaben, eine direkte Führungskraft zu sein, jedoch bei der Frage nach der Anzahl ihrer Mitarbeiter:innen den Wert 0 eingaben. Zusätzlich wurden zwei weitere Fälle ausgeschlossen, da sie auffällige Antwortmuster aufwiesen: eine Person mit einer sehr kurzen Bearbeitungszeit und übermäßiger Tendenz zur mittleren Antwortkategorie (4) sowie eine weitere, die fast durchgängig die höchste Antwortoption (7) auswählte, was auf ein systematisches Antwortmuster und damit auf eine eingeschränkte inhaltliche Auseinandersetzung mit den Items schließen lässt.

Anschließend wurde der Datensatz im Hinblick auf den Anteil nicht verwertbarer Antworten innerhalb der drei zentralen Skalen überprüft. Obwohl alle Fragen als Pflichtfelder definiert waren, bestand für die Teilnehmer:innen die Möglichkeit, die Option „kann

ich nicht beurteilen“ auszuwählen. Diese wurde im Rahmen der Datenbereinigung als fehlender Wert interpretiert, da sie keine inhaltliche Aussage zum jeweiligen Item liefert. Insgesamt wurden neun Datensätze ausgeschlossen, da der Anteil solcher nicht verwertbarer Angaben zu hoch war: Zwei Datensätze enthielten jeweils 44 entsprechende Einträge, zwei wiesen jeweils 28 %, zwei 24 % und drei weitere 20 % nicht verwertbare Antworten auf. Die übrigen Datensätze zeigten lediglich 0 % bis maximal 16 % dieser Antworten und wurden daher in die weitere Analyse einbezogen. Die Auswahl von „kann ich nicht beurteilen“ stellt in diesen Fällen eine bewusste Entscheidung der Teilnehmer:innen dar, wurde jedoch in geringem Umfang als unkritisch für die Auswertung angesehen.

Zur weiteren Überprüfung der Datenqualität wurde die Bearbeitungszeit der Teilnehmer:innen analysiert. Diese kann Rückschlüsse auf die Aufmerksamkeit während der Befragung zulassen, birgt jedoch die Gefahr, valide Daten von Personen mit schneller bzw. langsamer Lesegeschwindigkeit ungewollt auszuschließen (Leiner, 2019, S. 231). Die Bearbeitungsdauer in Sekunden wurde während der Erhebung automatisch von SoSci Survey erfasst. Zur besseren Übersicht wurde eine zusätzliche Variable in IBM SPSS Statistics erstellt, die die Bearbeitungszeit in Minuten darstellt. Nach der abschließenden Bereinigung umfasste der Datensatz 130 verwertbare Fälle. Die durchschnittliche Bearbeitungsdauer betrug einen Mittelwert von 5.75 Minuten ( $Md = 5.35$ ,  $SD = 1.91$ ). Basierend auf diesen Werten wurde geprüft, ob einzelne Teilnehmer:innen den Fragebogen in einer über- oder unterdurchschnittlichen Zeitspanne ausgefüllt hatten, wobei keine weiteren Datensätze aussortiert wurden.

### **3.4.1 Soziodemografische Merkmale der Stichprobe**

Der folgende Abschnitt gibt einen detaillierten Überblick über die soziodemografische Zusammensetzung der Stichprobe ( $n = 130$ ).

Von den befragten Personen sind 48.5 % weiblich und 50.0 % männlich, zwei Personen machten keine Angabe. Sämtliche Teilnehmer:innen sind zum Zeitpunkt der Befragung in Österreich erwerbstätig. Das Alter der befragten Personen bewegt sich im Bereich von 19 bis 72 Jahren ( $M = 40.45$ ,  $Md = 39.00$ ,  $SD = 10.72$ ). Angesichts der vergleichsweise hohen Streuung wurde das ursprünglich numerisch erfasste Alter im weiteren Verlauf der Analyse in altersbezogene Gruppen eingeteilt, um eine differenzierte Auswertung zu ermöglichen. Den größten Anteil der Stichprobe stellt die Altersgruppe der 30- bis 34-Jährigen mit 25 Personen (19.2 %), gefolgt von der Gruppe der 35- bis 39-Jährigen mit 23 Personen (17.7 %) sowie der 45- bis 49-Jährigen mit 20 Teilnehmer:innen (15.4 %).

Zum höchsten Bildungsabschluss befragt, gaben 20.8 % der Teilnehmer:innen an, über einen Bachelor- oder Bakkalaureatsabschluss zu verfügen, während 25.4 % einen Master-, Magister- oder Diplom-Ingenieur-Abschluss erreichten. 6.9 % der Befragten hatten eine Promotion (Doktorat/PhD) abgeschlossen. Eine berufsbildende Schule (BHS) als höchsten Bildungsabschluss nannten 14.6 % der Teilnehmenden, während 6.9 % eine allgemeinbildende höhere Schule (AHS) und 4.6 % ein Kolleg absolvierten. Eine abgeschlossene Lehre gaben 15.4 % an, während 1.5 % über einen Pflichtschulabschluss verfügten. 3.1 % der Befragten nannten eine andere Art des Abschlusses, darunter ein Meisterabschluss, einen Abschluss als Baumeister:in, einen Abschluss auf der Bundesfachschule oder einen BA-MBA-Abschluss (Bachelor of Arts, Master of Business Administration).

Das monatliche Nettoeinkommen der 130 Befragten liegt überwiegend im Bereich von 2.000 € bis unter 3.000 €, den 36.9 % der Teilnehmer:innen angaben. Weitere 23.8 % verdienen zwischen 3.000 € und unter 4.000 €, während 10.0 % ein Einkommen zwischen 1.500 € und unter 2.000 € angaben. Ein monatliches Nettoeinkommen von 4.000 € bis unter 5.000 € erzielen 4.6 % der Befragten, während 9.2 % 5.000 € oder mehr verdienen. Eine Übersicht der soziodemografischen Merkmale ist in Tabelle 3 zusammengefasst.

<b>Merkmal</b>		<b>Absolut</b>	<b>Prozent</b>
Geschlecht	weiblich	63	48.5 %
	männlich	65	50.0 %
	keine Angabe	2	1.5 %
Alter	19 – 24 Jahre	6	4.6 %
	25 – 29 Jahre	15	11.5 %
	30 – 34 Jahre	25	19.2 %
	35 – 39 Jahre	23	17.7 %
	40 – 44 Jahre	13	10.0 %
	45 – 49 Jahre	20	15.4 %
	50 – 54 Jahre	12	9.2 %
	55 – 59 Jahre	10	7.7 %
	>60 Jahre	6	4.6 %
Bildungsabschluss	Allgemeinbildende Pflichtschule	2	1.5 %

Abgeschlossene Lehre	20	15.4 %
Allgemeinbildende höhere Schule (AHS)	9	6.9 %
Berufsbildende höhere Schule (BHS)	19	14.6 %
Kolleg	6	4.6 %
Universitärer Abschluss: Bachelor, Bakkalaureat	27	20.8 %
Universitärer Abschluss: Master, Magister, Diplom-Ingenieur	33	25.4 %
Universitärer Abschluss: Doktorat, PhD	9	6.9 %
Andere Art des Abschlusses	4	3.1 %
Keine Angabe	1	0.8 %
<hr/>		
Monatliches Nettoeinkommen		
250 € bis unter 500 €	1	0.8 %
500 € bis unter 1000 €	5	3.8 %
1000 € bis unter 1500 €	5	3.8 %
1500 € bis unter 2000 €	13	10.0 %
2000 € bis unter 3000 €	48	36.9 %
3000 € bis unter 4000 €	31	23.8 %
4000 € bis unter 5000 €	6	4.6 %
5000 € und mehr	12	9.2 %
Keine Angabe	9	6.9 %

*Tabelle 3:* Übersicht zu den soziodemografischen Merkmalen der Stichprobe in absoluten Werten und Prozentwerten

Quelle: eigene Darstellung

### 3.4.2 Berufsbezogene Kontextfaktoren der Stichprobe

Im folgenden Abschnitt werden die arbeitsbezogenen Kontextinformationen der Teilnehmenden ( $n = 130$ ) näher betrachtet.

Die Dauer der Betriebszugehörigkeit variiert innerhalb der Stichprobe deutlich: Ein Drittel der Befragten (32.3 %) ist seit über zehn Jahren im aktuellen Unternehmen beschäftigt. Jeweils 20.0 % der Teilnehmer:innen berichten über eine Zugehörigkeit von drei bis fünf bzw. sechs bis zehn Jahren. Eine vergleichsweise kurze Betriebszugehörigkeit von ein bis zwei Jahren geben 17.7 % an. Weniger als ein Jahr im Unternehmen sind insgesamt 9.2 % tätig, darunter 4.6 % mit einer Anstellungsdauer von unter sechs

Monaten. Eine Übersicht zur Verteilung der Unternehmenszugehörigkeit bietet Tabelle 4.

Dauer der Unternehmenszugehörigkeit	Absolut	Prozent
weniger als 6 Monate	6	4.6 %
6 bis 12 Monate	7	5.4 %
1 bis 2 Jahre	23	17.7 %
3 bis 5 Jahre	26	20.0 %
6 bis 10 Jahre	26	20.0 %
mehr als 10 Jahre	42	32.3 %

*Tabelle 4:* Übersicht Dauer der Unternehmenszugehörigkeit

Quelle: eigene Darstellung

Des Weiteren wurden Angaben zur Branchenzugehörigkeit der Unternehmen erfasst, in denen die Teilnehmer:innen tätig sind. Den größten Anteil bildet mit 33.8 % der Dienstleistungssektor. Dahinter folgen die öffentlichen Verwaltungen mit 13.1 % sowie die Bereiche Transport, Kommunikation und Energie mit 9.2 %. In der Finanz-, Versicherungs- und Immobilienwirtschaft sind 8.5 % der Befragten tätig, im Großhandel 6.9 % und im Einzelhandel 6.2 %. Weitere Branchen wie das Baugewerbe (4.6 %) und das verarbeitende Gewerbe (3.8 %) sind ebenfalls vertreten. Geringere Anteile entfallen auf die Land- und Forstwirtschaft sowie Fischerei und den Bergbau, auf die jeweils 0.8 % der Teilnehmenden entfallen. Zudem machten 12.3 % der Befragten keine Angabe zur Branche. Die vollständige Verteilung ist Tabelle 5 zu entnehmen.

Unternehmensbranche	Absolut	Prozent
Land-, Forstwirtschaft & Fischerei	1	0.8 %
Bergbau	1	0.8 %
Baugewerbe	6	4.6 %
Verarbeitendes Gewerbe	5	3.8 %
Transport, Kommunikation, Energie	12	9.2 %
Großhandel	9	6.9 %
Einzelhandel	8	6.2 %
Finanz-, Versicherungs- und Immobilienwirtschaft	11	8.5 %
Dienstleistungen	44	33.8 %
Öffentliche Verwaltungen	17	13.1 %
Keine Angabe	16	12.3 %

*Tabelle 5:* Übersicht zu den Branchenzugehörigkeiten der Unternehmen

Quelle: eigene Darstellung

Die Teilnehmer:innen der Studie sind in einer Vielzahl unterschiedlicher beruflicher Funktionen tätig. Um die Übersichtlichkeit zu verbessern, wurden die offenen Angaben zur aktuellen beruflichen Position in thematisch verwandte Kategorien zusammengefasst. Ein wesentlicher Anteil ist im Bereich Human Resources beschäftigt, darunter Positionen im HR-Management, Recruiting, der Personalentwicklung, Personaladministration sowie als HR Business Partner:in oder HR-Generalist:in. Ebenso mehrfach vertreten sind Assistenzfunktionen, etwa in der Geschäftsleitung, auf Bereichsebene oder im Backoffice. Zahlreiche Befragte nehmen Leitungsaufgaben wahr, etwa in der Abteilungs- oder Teamleitung, im Projektmanagement, in der Standortleitung, Hoteldirektion oder in leitenden Positionen im Hochschulbereich. Auch Rollen aus dem Bereich Vertrieb und Beratung wurden genannt, darunter Account Manager:innen, Consultants, Business Development Representatives und Inside Sales. Technisch und digital orientierte Berufsfelder sind stark vertreten, etwa durch Tätigkeiten in der Softwareentwicklung, im IT-Support, in der Applikationsentwicklung, Netzwerksicherheit, Videotechnik oder SAP-Administration. Darüber hinaus finden sich medizinische, soziale und gesundheitsbezogene Berufe, wie ärztliche Tätigkeiten, Pharmazie, Krankenpflegeberufe, zahnmedizinische Technik, Epidemiologie sowie Funktionen im öffentlichen Gesundheitswesen. Ebenfalls wurden spezialisierte oder seltener genannte Tätigkeiten angegeben, etwa in den Bereichen Brandschutz, Flugbegleitung, Klubbetreuung, kommunale Aufgaben im Grünraum, Lehrtätigkeit, Lektorat, Kraftfahrdienst, Hausdienst an Bildungseinrichtungen oder freie journalistische Arbeit.

Ergänzend zu den beruflichen Tätigkeitsfeldern wurde erhoben, ob die befragten Personen aktuell eine Führungsfunktion innehaben. Insgesamt gaben 33.1 % der Befragten an, als direkte Führungskraft tätig zu sein. Die übrigen 66.9 % üben keine Führungsverantwortung aus. Unter den Führungskräften liegt die durchschnittlich geführte Anzahl von Mitarbeiter:innen bei  $M = 9.28$  ( $Md = 8.0$ ,  $SD = 9.13$ ). Die Spannweite reicht von einer bis zu 50 geführten Personen, was auf eine deutliche Streuung der Teamgrößen hinweist. Zur besseren Auswertbarkeit wurde die ursprünglich numerisch erfasste Anzahl an Mitarbeiter:innen in Kategorien gruppiert. Eine detaillierte Übersicht findet sich in Tabelle 6.

<b>Anzahl Mitarbeiter:innen als direkte Führungskraft</b>	<b>Absolut</b>	<b>Prozent</b>
1 bis 3 Mitarbeiter:innen	11	8.5 %
4 bis 6 Mitarbeiter:innen	9	6.9 %
7 bis 10 Mitarbeiter:innen	14	10.8 %

11 bis 20 Mitarbeiter:innen	5	3.8 %
21 bis 50 Mitarbeiter:innen	4	3.1 %

*Tabelle 6:* Übersicht Anzahl der direkt geführten Mitarbeiter:innen als Führungskraft

Quelle: eigene Darstellung

Auch die Unternehmensgröße der jeweiligen Arbeitgeber:innen wurde erhoben. 37.7 % der Teilnehmenden arbeiten in Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeiter:innen. Kleinere Betriebe mit 10 bis 49 Dienstnehmer:innen machen 13.8 % der Stichprobe aus, während 10.8 % in Unternehmen mit weniger als 10 Mitarbeiter:innen tätig sind. Weitere 9.2 % sind in Firmen mit 100 bis 249 Mitarbeiter:innen beschäftigt.

Mit Blick auf die Teamstruktur wurde zusätzlich erhoben, wie viele Kolleg:innen unter derselben direkten Führungskraft arbeiten. 25.4 % der Teilnehmenden sind Teil eines Teams mit 3 bis 4 Kolleg:innen, während jeweils 23.1 % in Teams mit ein oder zwei weiteren Kolleg:innen tätig sind. Insgesamt 8 Personen (6.2 %) gaben an, keine weiteren Kolleg:innen mit derselben direkten Führungskraft zu haben, wobei 6 dieser Personen eine Führungsposition innehaben. Einen Extremwert stellt eine befragte Person dar, die angab, gemeinsam mit 300 Kolleg:innen unter einer einzigen direkten Führungskraft zu arbeiten. Diese Angabe stammt von einer Person aus dem Berufsfeld der Flugbegleitung. Zur besseren Auswertbarkeit wurde die ursprünglich numerisch erfasste Anzahl an Kolleg:innen in Kategorien gruppiert. Die entsprechenden Angaben sind in Tabelle 7 zusammengefasst.

<b>Anzahl der Mitarbeiter:innen im Unternehmen</b>	<b>Absolut</b>	<b>Prozent</b>
weniger als 10 Mitarbeiter:innen	14	10.8 %
10 bis 49 Mitarbeiter:innen	18	13.8 %
50 bis 99 Mitarbeiter:innen	12	9.2 %
100 bis 249 Mitarbeiter:innen	12	9.2 %
250 bis 499 Mitarbeiter:innen	13	10.0 %
500 bis 999 Mitarbeiter:innen	11	8.5 %
mehr als 1000 Mitarbeiter:innen	49	37.7 %
Keine Angabe	1	0.8 %
<b>Anzahl der Kolleg:innen im gleichen Team</b>	<b>Absolut</b>	<b>Prozent</b>
Keine Kolleg:innen	8	6.2 %
1 bis 3 Kolleg:innen	30	23.1 %
4 bis 7 Kolleg:innen	30	23.1 %
8 bis 15 Kolleg:innen	33	25.4 %

16 bis 30 Kolleg:innen	22	16.9 %
31 bis 50 Kolleg:innen	3	2.3 %
51 bis 90 Kolleg:innen	3	2.3 %
91 bis 300 Kolleg:innen	1	0.8 %

*Tabelle 7:* Übersicht Anzahl der Mitarbeiter:innen und Kolleg:innen im Unternehmen

Quelle: eigene Darstellung

Die Anzahl der vertraglich vereinbarten Arbeitsstunden pro Woche variiert in der Stichprobe zwischen einem Minimum von 10.0 Stunden und einem Maximum von 45.0 Stunden. Der Mittelwert liegt bei 35.17 Stunden pro Woche (Md = 38.50, SD = 7.61). Die Mehrheit der Befragten (41.5 %) arbeitet zwischen 36 und 40 Stunden pro Woche. Weitere 32.3 % gaben eine wöchentliche Arbeitszeit von mehr als 40 Stunden an. Die höchste angegebene Wochenarbeitszeit von 45.0 Stunden stammt von einer Person, die im Bereich der IT-Betreuung tätig ist. Zur Optimierung der Auswertbarkeit wurde die ursprünglich numerisch erfasste Anzahl an Arbeitsstunden in Kategorien überführt und in Tabelle 8 systematisch aufbereitet.

<b>Spannweite der Arbeitsstunden/Woche</b>	<b>Absolut</b>	<b>Prozent</b>
< 20.0 Stunden/Woche	6	4.6 %
20.0 bis 24.9 Stunden/Woche	11	8.5 %
25.0 bis 29.9 Stunden/Woche	2	1.5 %
30.0 bis 34.9 Stunden/Woche	14	10.8 %
35.0 bis 39.9 Stunden/Woche	54	41.5 %
≥ 40 Stunden/Woche	42	32.3 %
Keine Angabe	1	0.8 %

*Tabelle 8:* Übersicht Arbeitsstunden pro Woche

Quelle: eigene Darstellung

Abschließend wurde das berufliche Umfeld der Teilnehmer:innen erfasst, wobei die Mehrheit (64.4 %) hauptsächlich in der Stadt arbeitet, gefolgt von 8.5 % in ländlichen Regionen und 6.9 % in Vorstadtlagen. Homeoffice spielt ebenfalls eine relevante Rolle: 10.0 % der Befragten arbeiten überwiegend im Homeoffice, weitere 33.1 % geben an, zwischen Homeoffice und der Arbeitsstätte zu wechseln. Nur 3.1 % der Proband:innen wählten die Kategorie „Sonstiges“ mit den offenen Angaben aus: „Außendienst“, „Kund:innendienst“, „nur für Beratungen im Büro“ sowie „ausschließlich remote“.

## 3.5 Vorbereitende Analysen

Im folgenden Abschnitt werden die vorbereitenden Analysen dargestellt, die eine zentrale Rolle bei der Auswertung der erhobenen Daten spielen. Die Analyse der vorliegenden Stichprobe ( $n = 130$ ) wurde mithilfe der Software IBM SPSS Statistics in der Version 30.0.0.0 (172) durchgeführt.

### 3.5.1 Skalenbildung „Markenorientierte Führung durch direkte Führungskräfte“ (Skala MF)

Für die Skala „Markenorientierte Führung durch direkte Führungskräfte“ wurden die Items MF1, MF2, MF3, MF4, MF5, MF6 und MF7 herangezogen. Bei keiner der Variablen erfolgte eine Rekodierung.

Zur Überprüfung der Variablen auf Normalverteilung wurde mittels explorativer Datenanalyse die Schiefe berechnet. Für fehlende Werte (z. B. -1 = „kann ich nicht beurteilen“) wurde dabei ein paarweiser Fallausschluss festgelegt, sodass nur die jeweils fehlenden Werte aus den betroffenen Analysen ausgeschlossen wurden, während alle übrigen Daten weiterhin in die Berechnungen einfließen. Dies ermöglichte eine maximale Nutzung der vorhandenen Daten, ohne dass Fälle vollständig aus der Analyse entfernt wurden. Daher können die Stichprobenumfänge zwischen den einzelnen Analysen variieren. Eine Normalverteilung ist gegeben, wenn die Schiefe nahe 0 liegt, wobei Werte im Bereich von -1 bis +1 als Indikator für eine annähernde Normalverteilung gelten. Alle Items MF1 bis MF7 weisen zumindest eine annähernde Normalverteilung auf.

Um die dimensional Strukturen der Skala zu überprüfen, wurde anschließend eine explorative Faktorenanalyse mit der Hauptkomponentenanalyse als Extraktionsmethode durchgeführt. Auch hier wurde ein paarweiser Fallausschluss festgelegt. Bei dieser Skala wurde ein Eigenwertkriterium  $> 1$  verwendet, um die Anzahl relevanter Faktoren zu bestimmen. Die ausgewählte Varimax-Rotation diente dazu, die Interpretation der Faktoren zu optimieren, indem sie die Zuordnung der Variablen zu den einzelnen Faktoren erleichtert. Um nur relevante Zusammenhänge zu berücksichtigen, wurden Koeffizienten mit einem Absolutwert unter 0.30 ausgeblendet, da sie als zu gering gelten, um in die Skala aufgenommen zu werden. Nur Faktorladungen über 0.40 gelten als akzeptabel.

Der berechnete Kaiser-Meyer-Olkin-Wert ( $KMO = 0.94$ ) bestätigte die Stichprobeneignung für die Faktorenanalyse, während der Bartlett-Test auf Sphärizität ( $p < 0.001$ ) darauf hinwies, dass signifikante Zusammenhänge zwischen den Items bestehen. Die

Ergebnisse der Faktorenanalyse zeigten, dass alle Items eine hohe Faktorladung auf einer einzigen Komponente aufwiesen, die Analyse des Screeplots bestätigte die Extraktion eines einzelnen Faktors, der 78.87 % der Gesamtvarianz erklärt. Die Faktorladungen der einzelnen Werte sind mit Werten von  $> 0.81$  sehr hoch. Da nur eine Komponente extrahiert wurde und die Faktorladungen sehr hoch waren, wurde keine Varimax-Rotation durchgeführt.

Zur Überprüfung der internen Konsistenz der Skala wurde eine Reliabilitätsanalyse mittels Cronbachs Alpha durchgeführt. Bei dieser Berechnung war ein paarweiser Fallausschluss nicht möglich, da für die Reliabilitätsanalyse vollständige Daten für alle einbezogenen Items erforderlich sind. Fälle mit fehlenden Werten wurden daher automatisch ausgeschlossen (listenweiser Ausschluss). Das Ergebnis zeigt einen sehr hohen Wert von  $\alpha = 0.96$ , was auf eine exzellente interne Konsistenz hinweist. Da jedoch ein so hoher Cronbachs-Alpha-Wert auf mögliche Redundanzen hinweisen kann, wurde zusätzlich eine Inter-Item-Korrelationsanalyse durchgeführt. Die Korrelationen lagen zwischen  $r = 0.65$  und  $r = 0.87$  und blieben damit unter der kritischen Grenze von  $r = 0.90$ , die auf Redundanz hindeuten würde. Somit weist die Skala eine hohe interne Konsistenz auf, ohne dass eine übermäßige Ähnlichkeit der Items besteht.

Die Skala MF zeigt einen Mittelwert von  $M = 5.11$  und eine Streuung von  $SD = 1.56$ . Die Schiefe beträgt  $-0.87$  und liegt damit noch im akzeptablen Bereich. Zwar fielen sowohl der Kolmogorov-Smirnov-Test als auch der Shapiro-Wilk-Test mit  $p < 0.001$  signifikant aus, aufgrund der Stichprobengröße und der nur leichten Schiefe kann jedoch von einer hinreichenden Annäherung an die Normalverteilung ausgegangen werden. In Tabelle 9 sind die entsprechenden Werte dargestellt.

Code	Frage	N	M	SD	Schiefe	Faktor
<b>Meine direkte Führungskraft</b>						
<b>MF1</b>	vermittelt eine klare und positive Vorstellung von der Zukunft.	128	4.96	1.61	-0.60	0.81
<b>MF2</b>	behandelt die Mitarbeiter:innen als Individuen, unterstützt und fördert ihre Entwicklung.	130	5.33	1.60	-0.88	0.89
<b>MF3</b>	ermutigt die Mitarbeiter:innen und spricht ihnen Anerkennung aus.	130	5.25	1.88	-0.95	0.91
<b>MF4</b>	fördert das Vertrauen, das Engagement und die Zusammenarbeit innerhalb des Teams.	129	5.07	1.81	-0.73	0.93
<b>MF5</b>	fördert positives Denken innerhalb des Teams.	130	5.08	1.77	-0.77	0.92

<b>MF6</b>	äußert sich klar zu ihren Ideen und zeigt Offenheit.	130	5.28	1.74	-0.97	0.87
<b>MF7</b>	erweckt in mir Stolz und Respekt und inspiriert mich durch ihre hohe Kompetenz	128	4.83	1.92	-0.68	0.89

Skala	M	SD	Schiefe	Alpha
Markenorientierte Führung durch direkte Führungskräfte		<b>N = 130</b>		<b>N = 125</b>
	5.11	1.56	-0.87	0.96

Tabelle 9: Deskriptive Statistiken, Schiefe und Faktorladungen zu den Fragen MF1 bis MF7 und Deskriptive Statistiken und Reliabilität der Skala MF

Quelle: eigene Darstellung

### 3.5.2 Skalenbildung „Marken-Commitment der Mitarbeiter:innen“ (Skala MC)

Für die Skala „Marken-Commitment der Mitarbeiter:innen“ wurden die Items MC1, MC2, MC3 und MC4 herangezogen, wobei keines der Items rekodiert wurde.

Zur Überprüfung der Normalverteilung wurde bei den Variablen mittels explorativer Datenanalyse die Schiefe berechnet. Für fehlende Werte (z. B. -1 = „kann ich nicht beurteilen“) wurde ein paarweiser Fallausschluss festgelegt. Die Items MC1, MC3 und MC4 wiesen zumindest annähernde Normalverteilung auf. Das Item MC2 lag leicht außerhalb des Bereiches von -1 bis +1, der als Indikator für eine annähernde Normalverteilung gilt. Die spätere Berechnung des Cronbachs Alpha ergab, dass sich der Wert nur geringfügig erhöhen würde, wenn MC2 entfernt werden würde, daher wurde es beibehalten.

Als nächstes erfolgte eine explorative Faktorenanalyse mit der Hauptkomponentenanalyse als Extraktionsmethode (paarweiser Fallausschluss). Dabei wurde ein Eigenwertkriterium von >1 verwendet, um die Anzahl der relevanten Faktoren zu bestimmen. Der Kaiser-Meyer-Olkin-Wert (KMO = 0.86) bestätigte die Stichprobeneignung für die Faktorenanalyse, während der Bartlett-Test auf Sphärizität ( $p < 0.001$ ) darauf hinwies, dass signifikante Zusammenhänge zwischen den Items bestanden. Die Ergebnisse der Faktorenanalyse zeigten, dass alle Items eine hohe Faktorladung auf einer einzigen Komponente aufwiesen. Die Analyse des Screeplots bestätigte die Extraktion eines einzelnen Faktors, der 82.81 % der Gesamtvarianz erklärte. Die Faktorladungen der einzelnen Werte lagen mit Werten von > 0.85 sehr hoch. Da nur eine Komponente extrahiert wurde und die Faktorladungen sehr hoch waren, wurde auf eine Rotation verzichtet.

Zur Überprüfung der internen Konsistenz der Skala wurde eine Reliabilitätsanalyse mittels Cronbach Alpha durchgeführt (listenweiser Ausschluss). Das Ergebnis zeigte einen sehr hohen Wert von  $\alpha = 0.93$ , was auf eine exzellente Reliabilität hinweist. Da jedoch ein so hoher Cronbachs-Alpha-Wert auf mögliche Redundanz hinweisen kann, wurde zusätzlich eine Inter-Item-Korrelationsanalyse durchgeführt. Die Korrelationen lagen zwischen  $r = 0.70$  und  $r = 0.84$  und blieben unter der kritischen Grenze von  $r = 0.90$ , die auf Redundanz hindeuten würde. Somit wies die Skala eine hohe interne Konsistenz auf, ohne dass eine übermäßige Ähnlichkeit der Items bestand.

Die Skala MC zeigt einen Mittelwert von  $M = 5.20$  und eine Standardabweichung von  $SD = 1.50$ . Der Median liegt bei  $Md = 5.50$ , was auf eine leichte Linkssteilheit hindeutet. Auch die Schiefe ( $-0.84$ ) spricht für eine geringe Abweichung von der symmetrischen Verteilung. Sowohl der Kolmogorov-Smirnov-Test ( $p < 0.001$ ) als auch der Shapiro-Wilk-Test ( $p < 0.001$ ) zeigen eine signifikante Abweichung von der Normalverteilung. In Tabelle 10 sind die entsprechenden Werte dargestellt.

Code	Frage	N	M	SD	Schiefe	Faktor
MC1	Ich halte mein aktuelles Unternehmen für die beste Wahl als Arbeitgeber:in für mich.	129	5.22	1.70	-0.82	0.93
MC2	Mir liegt sehr am Herzen, wie sich die Zukunft für meine:n Arbeitgeber:in entwickelt.	130	5.49	1.58	-1.02	0.85
MC3	Freunden gegenüber lobe ich meine:n Arbeitgeber:in als besonders gute:n Arbeitgeber:in.	130	5.08	1.64	-0.75	0.93
MC4	Ich bin stolz, wenn ich anderen sagen kann, dass ich zu meiner:m Arbeitgeber:in gehöre.	130	5.04	1.68	-0.68	0.93

Skala	M	SD	Schiefe	Alpha
Marken-Commitment der Mitarbeiter:innen		<b>N = 130</b>		<b>N = 129</b>
	5.20	1.50	-0.84	0.93

Tabelle 10: Deskriptive Statistiken, Schiefe und Faktorladungen zu den Fragen MC1 bis MC4 und Deskriptive Statistiken und Reliabilität der Skala MC

Quelle: eigene Darstellung

### 3.5.3 Skalenbildung „Erfüllung des psychologischen Vertrags“ (Skala PV)

Die Skala „Erfüllung des psychologischen Vertrags“ umfasst die Items SKPV1 bis SKPV14, wobei keine Rekodierungen vorgenommen wurden.

Zur Überprüfung der Normalverteilung wurde die Schiefe im Rahmen einer explorativen Datenanalyse berechnet. Für fehlende Werte (z. B. -1 = „kann ich nicht beurteilen“) wurde dabei ein paarweiser Fallausschluss festgelegt. Die Items SKPV1, SKPV3, SKPV10 und SKPV11 zeigten eine stärkere linksschiefe Verteilung (Schiefe < -1), was auf eine verzerrte Verteilung der Antworten hindeutet. Daher wurden diese Items aus der weiteren Analyse ausgeschlossen.

Um die dimensional Strukturen der Skala zu untersuchen, wurde als Nächstes eine explorative Faktorenanalyse mit der Hauptkomponentenanalyse als Extraktionsmethode (paarweiser Fallausschluss) durchgeführt. Zur Bestimmung der relevanten Faktoren wurde das Eigenwertkriterium  $> 1$  herangezogen. Die Analyse ergab zunächst zwei Faktoren, deren Eigenwerte 5.09 (Faktor 1) und 1.10 (Faktor 2) betragen, während alle weiteren Komponenten Eigenwerte unter 1.00 aufwiesen. Die Betrachtung des Screeplots zeigte, dass der zweite Faktor an der Knickstelle der Kurve lag („Ellbogenkriterium“), was darauf hinweist, dass nur der erste Faktor eine substantielle Varianzaufklärung liefert. Die Eignung der Daten für die Faktorenanalyse wurde durch den Kaiser-Meyer-Olkin-Wert (KMO = 0.81) bestätigt, was auf eine gute Stichprobeneignung hinweist. Der Bartlett-Test auf Sphärizität ( $p < 0.001$ ) zeigte, dass signifikante Zusammenhänge zwischen den Items bestehen und eine Faktorenanalyse gerechtfertigt ist. Die Faktorladungen der verbleibenden Items lagen überwiegend über 0.60, was auf eine gute bis hohe Korrelation mit dem extrahierten Faktor hinweist. Da nur eine Komponente extrahiert wurde, wurde auf eine Rotation verzichtet.

Zur Überprüfung der internen Konsistenz der Skala wurde eine Reliabilitätsanalyse mittels Cronbachs Alpha durchgeführt (listenweiser Ausschluss). Das Ergebnis zeigte einen sehr hohen Wert von  $\alpha = 0.92$ , was auf eine exzellente Reliabilität hinweist. Da jedoch ein so hoher Cronbachs-Alpha-Wert auf mögliche Redundanz hinweisen kann, wurde eine Inter-Item-Korrelationsanalyse zusätzlich durchgeführt. Die Korrelationen lagen zwischen  $r = 0.31$  und  $r = 0.76$  und blieben unter der kritischen Grenze von  $r = 0.90$ , die auf Redundanz hindeuten würde. Somit weist die Skala eine hohe interne Konsistenz auf, ohne dass eine übermäßige Ähnlichkeit der Items besteht.

Die Skala „Erfüllung des psychologischen Vertrags“ zeigt einen Mittelwert von  $M = 4.80$ , eine Streuung von  $SD = 1.28$  und kann mit einer Schiefe von -0.57 als annähernd normalverteilt beurteilt werden. Die visuelle Analyse des Histogramms, unter Einbeziehung des Vergleichs von Mittelwert und Median ( $Md = 4.79$ ), bestätigt die Annahme einer Normalverteilung. In Tabelle 11 sind die entsprechenden Werte dargestellt.

Code	Frage	N	M	SD	Schiefe	Faktor
	<b>Mein:e Arbeitgeber:in</b>					
SKPV1 <sup>s</sup>	bietet mir Arbeitsplatzsicherheit.	129	5.76	1.37	-1.25	-
SKPV2	bietet mir die Möglichkeit, meine beruflichen Fähigkeiten durch Training am Arbeitsplatz zu lernen und weiterzuentwickeln.	130	5.30	1.67	-0.85	0.76
SKPV3 <sup>s</sup>	bietet mir die Möglichkeit, mein Können unter Beweis zu stellen.	130	5.81	1.54	-1.57	-
SKPV4	bietet mir Aufgaben, die meine Karriere fördern.	130	5.13	1.70	-0.95	0.82
SKPV5	hat mir im vergangenen Jahr eine formale Leistungsbeurteilung gegeben, die durch ein geregeltes und nachvollziehbares Verfahren erfolgte.	121	4.36	2.45	-0.30	0.44
SKPV6	bietet mir Aufstiegsmöglichkeiten.	126	4.22	1.96	-0.26	0.58
SKPV7	bietet mir ein faires Gehalt für meine Arbeit.	129	5.16	1.54	-0.73	0.49
SKPV8	kümmert sich um mein persönliches Wohlergehen.	130	4.76	1.70	-0.57	0.58
SKPV9	bietet mir die Möglichkeit, arbeitsmarktfähige Fähigkeiten zu entwickeln.	129	5.20	1.60	-0.91	0.73
SKPV10 <sup>s</sup>	bietet mir die Möglichkeit, meinen allgemeinen Arbeitszeitplan zu variieren, indem ich an verschiedenen Tagen zu unterschiedlichen Zeiten beginne oder ende.	129	5.64	1.93	-1.28	-
SKPV11 <sup>s</sup>	bietet mir flexible Arbeitszeiten, sodass ich innerhalb eines festgelegten Rahmens selbst bestimmen kann, wann ich arbeite.	130	5.48	2.12	-1.26	-
SKPV12	belohnt mich fair im Vergleich zu anderen, die ähnliche Tätigkeiten oder Rollen ausführen.	123	5.17	1.72	-0.97	0.62

<b>SKPV13</b>	bietet mir Unterstützung bei einer Versetzung an.	73	4.26	1.92	-0.15	0.73
<b>SKPV14</b>	bietet mir eine Standortwahl im Unternehmen an, sobald die Einarbeitungsphase oder eine Schulungsmaßnahme abgeschlossen wurde.	81	3.57	2.44	0.33	0.45

Skala	M	SD	Schiefe	Alpha
Erfüllung des psychologischen Vertrags	4.80	1.28	-0.57	0.92
		<b>N = 130</b>		<b>N = 59</b>

*Tabelle 11:* Deskriptive Statistiken, Schiefe und Faktorladungen zu den Fragen SKPV1 bis SKPV14 und Deskriptive Statistiken und Reliabilität der Skala PV

Anmerkung: <sup>s</sup> kennzeichnet alle schiefverteilten Items, die daher ausgeschlossen wurden

Quelle: eigene Darstellung

## 3.6 Statistische Analyseverfahren

Dieses Kapitel erläutert die eingesetzten statistischen Verfahren zur Überprüfung der Hypothesen. Im Mittelpunkt stehen dabei die Korrelationsanalyse zur Untersuchung bivariater Zusammenhänge sowie die Mediationsanalyse zur Ermittlung indirekter Effekte.

### 3.6.1 Korrelationsanalyse

Um ein erstes Verständnis über mögliche Beziehungsmuster zwischen den erhobenen Variablen zu erlangen, wurde zunächst eine zweiseitige Korrelationsanalyse durchgeführt. Ziel dieser Analyse war es, das Vorliegen eines statistisch signifikanten Zusammenhangs zwischen je zwei Variablen zu prüfen sowie dessen Richtung und Stärke zu bestimmen. Korrelationen zeigen, ob hohe Ausprägungen in einer Variable mit hohen (positiver Zusammenhang) oder niedrigen (negativer Zusammenhang) Ausprägungen in einer anderen Variable einhergehen. Der Korrelationskoeffizient ( $r$ ) liegt stets zwischen  $-1$  und  $+1$ : Je näher der Wert an  $\pm 1$  liegt, desto stärker ist der Zusammenhang; je näher an  $0$ , desto schwächer (Döring & Bortz, 2016, S. 680). Die Einordnung der Stärke erfolgt hauptsächlich nach Cohen (1988, S. 79ff.): sehr schwach ( $r < 0.10$ ), schwach ( $r = 0.10-0.29$ ), mittel ( $r = 0.30-0.49$ ), stark ( $r = 0.50-0.69$ ) und sehr stark ( $r = \geq 0.70$ ). Eine statistische Signifikanz liegt vor, wenn der  $p$ -Wert  $< 0.05$  liegt; bei  $p < 0.01$  spricht man von einem besonders signifikanten Zusammenhang.

Die Auswahl des jeweils geeigneten Korrelationsverfahrens richtet sich nach dem Skalenniveau der zu analysierenden Variablen. Die angewandte Systematik kann aus Tabelle 12 entnommen werden.

	<b>Metrische Skala</b>	<b>Ordinalskala</b>	<b>Künstliche Dichotomie</b>	<b>Natürliche Dichotomie</b>
<b>Metrische Skala</b>	Pearson Produkt-Moment-Korrelation  Keine Normalverteilung, Ausreißer gegeben: Spearman's Rangkorrelation	Spearman's Rangkorrelation	Biserale Korrelation	Punktbiserale Korrelation
<b>Ordinalskala</b>	-	Spearman's Rangkorrelation	Biserale Rangkorrelation	Biserale Rangkorrelation
<b>Künstliche Dichotomie</b>	-	-	Phi Koeffizient	Phi-Koeffizient
<b>Natürliche Dichotomie</b>	-	-	-	Phi-Koeffizient

Tabelle 12: Übersicht geeigneter Korrelationsverfahren in Abhängigkeit vom Skalenniveau der Variablen

Quelle: Döring & Bortz, 2016, S. 681

Die resultierende Korrelationsmatrix (siehe Kapitel 4.1 „Hypothesentests“) dient der explorativen Auswertung und der Identifikation möglicher Kontrollvariablen, die in den späteren explorativen Analysen berücksichtigt wurden. Darüber hinaus wurde für die erste Hypothese ebenfalls ein Korrelationsverfahren herangezogen.

### 3.6.2 Mediationsanalyse

Bei einer Mediationsanalyse wird untersucht, ob eine dritte Variable, der sogenannte Mediator (M), die Beziehung zwischen einer unabhängigen Variable (X) und einer abhängigen Variable (Y) vermittelt (siehe Abbildung 12). Der Mediator fungiert als erklärender Mechanismus, der aufzeigt, wie ein Zusammenhang zwischen X und Y besteht.

Der a-Pfad beschreibt den Einfluss der unabhängigen Variable (X) auf den Mediator (M), während der b-Pfad den Einfluss des Mediators (M) auf die abhängige Variable (Y) darstellt. Die Kombination dieser beiden Pfade ergibt den indirekten Effekt ( $a \times b$ ), also jenen Teil des Effekts von X auf Y, der über M verläuft. Zusätzlich wird der c-Pfad als totaler Effekt von X auf Y bezeichnet, also die Gesamtauswirkung ohne Berücksichtigung des Mediators. Wird der Mediator in das Modell aufgenommen, ergibt sich der c'-Pfad als direkter Effekt von X auf Y. Dieser beschreibt jenen Anteil des Effekts, der nicht über M vermittelt wird. Eine Mediation liegt vor, wenn der indirekte Effekt signifikant ist und somit ein Teil oder die gesamte Wirkung von X auf Y über M erklärt werden kann (Hemmerich, 2025a; Regorz, 2018). In Hypothese H2 und H3 wird ein solcher vermittelter Zusammenhang angenommen.

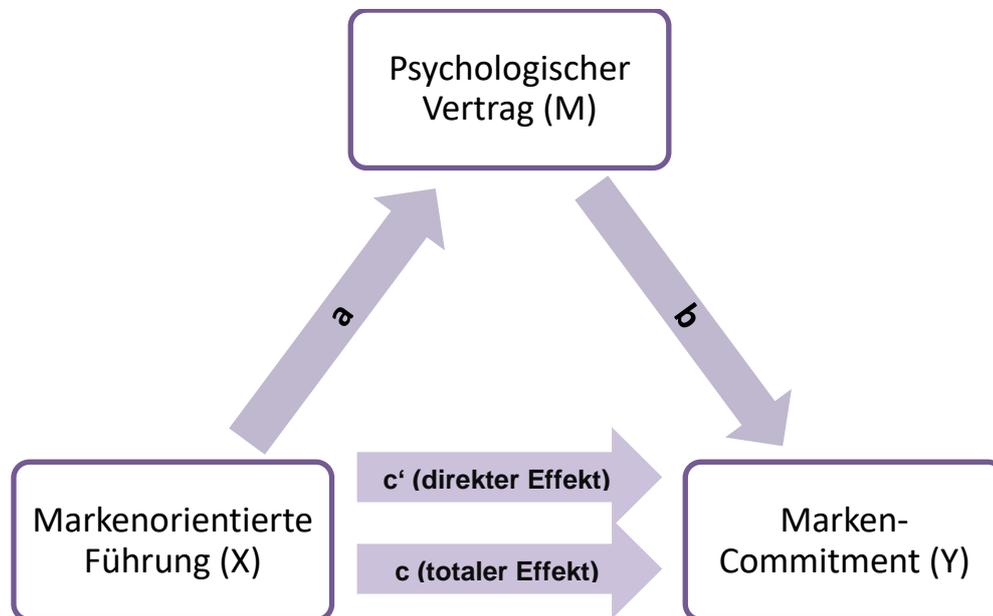


Abbildung 12: Vermittelnde Wirkung der Mediatorvariable auf den Zusammenhang zwischen X und Y

Quelle: eigene Darstellung

Für die Durchführung der Mediationsanalyse wurde das SPSS-Makro PROCESS v4.2 (Modellnummer 4) von Andrew F. Hayes verwendet (University of Calgary, 2025). Dieses basiert auf multipler linearer Regression und nutzt ein Bootstrapping-Verfahren mit 5.000 Stichproben, das als robust gegenüber klassischen Verteilungsannahmen gilt. Aus diesem Grund gelten viele der sonst üblichen Voraussetzungen der Regressionsanalyse zwar grundsätzlich auch hier, ihre strikte Einhaltung ist jedoch nicht zwingend erforderlich (Hayes, 2018, S. 68f.; Hemmerich, 2025b).

Die wichtigste Voraussetzung ist die Linearität, also die Annahme, dass die Zusammenhänge zwischen den untersuchten Variablen linear verlaufen (Hemmerich, 2025b).

Diese wurde im Rahmen der Analyse überprüft. Dazu wurden die Beziehungen zwischen markenorientierter Führung (X), dem psychologischen Vertrag (M) und dem Marken-Commitment (Y) mittels Loess-Streudiagrammen visualisiert. Die visuelle Inspektion der Kurvenverläufe ergab in allen Variablenkombinationen weitgehend lineare Zusammenhänge, sowohl in der Gesamtstichprobe als auch innerhalb der Gruppen mit direkter Führungskraft aus dem Top-Management, dem mittleren und dem unteren Management.

Weitere Voraussetzungen wie die Normalverteilung der Residuen, Homoskedastizität oder die Unabhängigkeit der Fehlerwerte wurden hingegen nicht gesondert überprüft. Dies liegt einerseits daran, dass Bootstrapping gegenüber Verletzungen dieser Annahmen robust ist, und andererseits daran, dass bestimmte Voraussetzungen nicht direkt überprüfbar sind. Insbesondere die Unabhängigkeit der Residuen lässt sich nicht empirisch überprüfen, sondern kann lediglich auf Basis des Studiendesigns beurteilt werden. Auch die im Mediationsmodell vorausgesetzte zeitliche Reihenfolge der Variablen ist bei Querschnittsdaten nicht statistisch überprüfbar und bleibt daher eine theoretische Annahme (Hayes, 2018, S. 68f.; Hemmerich, 2025b).

Zur Interpretation der von PROCESS berechneten Regressionsanalyse wurden die standardisierten Regressionskoeffizienten ( $\beta$ ) herangezogen. Diese geben Auskunft über die Richtung und Stärke des Zusammenhangs zwischen den Variablen in standardisierten Einheiten. Positive  $\beta$ -Werte zeigen einen positiven Zusammenhang an, das heißt: Steigt der Wert der unabhängigen Variable, steigt auch der Wert der abhängigen Variable. Negative  $\beta$ -Werte weisen hingegen auf einen umgekehrten Zusammenhang hin (Tausendpfund, 2022, S. 134ff.). Dabei gelten Werte ab  $\beta = 0.10$  als kleiner, ab  $\beta = 0.30$  als mittlerer und ab  $\beta = 0.50$  als großer Effekt (Cohen, 1988, S. 79ff.).

## 4 Ergebnisse

In diesem Abschnitt werden zunächst die Ergebnisse der Korrelationsanalyse präsentiert. Anschließend folgt eine detaillierte Darstellung der Hypothesentests sowie der weiterführenden Analysen.

### 4.1 Hypothesentests

Zur Vorbereitung der Hypothesentests wurde eine Korrelationsanalyse durchgeführt, deren Ergebnisse in Tabelle 13 dargestellt sind. Diese Analyse diente dazu, die Beziehungen zwischen den zentralen Variablen der Studie sowie weiteren demografischen und arbeitsbezogenen Variablen zu erkunden. Die Korrelationstabelle zeigt die Mittelwerte (M), Standardabweichungen (SD) und die Korrelationskoeffizienten (r) für die jeweiligen Variablen. Signifikante Korrelationen sind durch Sterne gekennzeichnet: Ein Stern (\*) bedeutet Signifikanz auf dem 5-%-Niveau, zwei Sterne (\*\*) auf dem 1-%-Niveau.

Die Analyse zeigt signifikante Korrelationen zwischen den Hauptvariablen, die nicht nur die theoretischen Annahmen der Studie stützen, sondern auch eine solide Grundlage für die Durchführung weiterführender Mediationsanalysen schaffen. Zudem rechtfertigen sie die Berücksichtigung weiterer Variablen wie Verdienst und Managementebene als mögliche Kovariaten in zukünftigen Analysen.

	Bezeichnung	Skala	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	Geschlecht	dichotom k.	1.51	0.50	-															
2	Alter <sup>1</sup>	metrisch	40.45	10.72	0.17	-														
3	Bildung	ordinal	6.24	2.1	-0.05	-0.14	-													
4	Dienstjahre	ordinal	4.42	1.46	0.17	0.52**	-0.15	-												
5	Unternehmensgröße	ordinal	4.71	2.24	-0.20*	0.01	0.11	0.23**	-											
6	h / pro Woche <sup>1</sup>	metrisch	35.17	7.61	0.24**	0.00	-0.00	0.09	0.24**	-										
7	Anzahl Kolleg:innen <sup>1</sup>	metrisch	13.02	28.32	-0.04	0.12	0,03	0.13	0.19*	0.06	-									
8	Führungsposition	dichotom n.	1.67	0.47	-0.40**	-0.13	-0.14	-0.15	0.16	-0.22*	0.08	-								
9	Anzahl MA als FK <sup>1</sup>	metrisch	9.28	9.13	-0.13	-0.03	-0.17	-0.08	0.18	-0.18	-0.01	-	-							
10	Homeoffice	dichotom n.	1.10	0.30	0.08	0.09	0.11	0.12	0.20*	0.07	0.19*	0.02	0.05	-						
11	Wechsel HO/Büro	dichotom n.	1.33	0.47	-0.13	-0.08	0.05	-0.01	0.21*	0.07	0.01	0.11	0.08	-0.18*	-					
12	Verdienst	ordinal	6.31	1.43	0.35**	0.27**	0.26**	0.39**	0.26**	0.51**	0.02	-0.33**	-0.15	0.03	0.14	-				
13	Managementebene	ordinal	1.94	0.73	-0.12	-0.06	-0.19*	-0.02	0.43**	-0.03	0.19*	0.35**	0.24	0.12	0.09	-0.07	-			
14	Skala MF	metrisch	5.11	1.56	0.13	0.11	0.04	0.09	-0.13	-0.01	-0.16	-0.23*	-0.08	0.19*	0.02	0.09	-0.17	-		
15	Skala MC <sup>1</sup>	metrisch	5.20	1.50	0.17	0.24**	0.04	0.22*	-0.03	0.06	-0.04	-0.29**	0.01	0.06	0.06	0.14	-0.22*	0.65**	-	
16	Skala PV	metrisch	4.80	1.28	0.19*	0.15	0.05	0.16	-0.05	0.02	-0.10	-0.31**	0.03	0.08	0.08	0.20*	-0.18*	0.68**	0.69**	-

1 = Geschlecht (künstlich dichotomisiert: weiblich = 1, männlich = 2), 2 = Alter, 3 = Bildung (gruppiert), 4 = Dienstjahre (gruppiert), 5 = Unternehmensgröße (gruppiert), 6 = Arbeitsstunden pro Woche, 7 = Anzahl Kolleg:innen mit der gleichen Führungskraft, 8 = Führungsposition (natürlich dichotomisiert: ja = 1, nein = 2), 9 = Anzahl Mitarbeiter:innen als Führungskraft, 10 = hauptsächlich im Homeoffice (nicht ausgewählt = 1, ausgewählt = 2), 11 = Wechsel zwischen Homeoffice und Arbeitsstätte (nicht ausgewählt = 1, ausgewählt = 2), 12 = Verdienst (gruppiert), 13 = Managementebenen (1 = Top-Management, 2 = mittlere Führungsebene, 3= untere Führungsebene), 14 = Skala MF, 15 = Skala MC, 16 = Skala PV

Tabelle 13: Korrelationstabelle

Anmerkung: \* bedeutet:  $p < 0.05$ ; \*\* bedeutet:  $p < 0.01$ ; <sup>1</sup> bedeutet: keine Normalverteilung gegeben

Quelle: eigene Darstellung

**Hypothese 1:** Markenorientierte Führung durch direkte Führungskräfte hat einen positiven Einfluss auf das Marken-Commitment der Mitarbeiter:innen.

Zur Überprüfung von Hypothese 1 wurde eine Spearman-Rangkorrelation berechnet. Die Analyse ergab einen signifikanten positiven Zusammenhang zwischen den beiden Variablen ( $r = 0.65$ ,  $p < 0.001$ ). Der Korrelationskoeffizient deutete auf eine starke Korrelation hin. Die Ergebnisse stützten damit die Hypothese: Eine stärkere Ausprägung markenorientierter Führung geht mit einem höheren Marken-Commitment der Mitarbeiter:innen einher. Damit konnte Hypothese 1 angenommen werden.

**Hypothese 2:** Die wahrgenommene markenorientierte Führung durch direkte Führungskräfte hat einen positiven Einfluss auf das Marken-Commitment der Mitarbeiter:innen, und dieser Zusammenhang wird durch das Gefühl eines erfüllten psychologischen Vertrags vermittelt: Je höher die markenorientierte Führung durch die direkte Führungskraft, desto höher die Erfüllung des psychologischen Vertrags, und je höher die Erfüllung des psychologischen Vertrags, desto höher das Marken-Commitment der Mitarbeiter:innen.

#### Pfad a: Direkter Effekt von X auf M

Die separate Betrachtung des Einflusses der markenorientierten Führung (X) auf die Erfüllung des psychologischen Vertrags (M) zeigte einen signifikanten standardisierten Regressionskoeffizienten von  $\beta = 0.73$  ( $p < 0.001$ ). Das bedeutet, dass ein Anstieg der markenorientierten Führung mit einem signifikanten Anstieg in der Erfüllung des psychologischen Vertrags einhergeht.

#### Pfad b: Direkter Effekt von M auf Y

Die separate Betrachtung des Einflusses der Erfüllung des psychologischen Vertrags (M) auf das Marken-Commitment (Y) zeigte einen signifikanten standardisierten Regressionskoeffizienten von  $\beta = 0.47$  ( $p < 0.001$ ). Dies weist darauf hin, dass eine höhere wahrgenommene Vertragserfüllung mit einem stärkeren Marken-Commitment der Mitarbeitenden einhergeht.

#### Pfad c: Totaler Zusammenhang von X auf Y (ohne Mediator)

Es erfolgte eine Überprüfung des totalen Effekts von markenorientierter Führung (X) auf Marken-Commitment (Y) mittels einer einfachen linearen Regressionsanalyse. Der Mediator wurde dabei nicht berücksichtigt. Die Analyse ergab einen signifikanten standardisierten Regressionskoeffizienten von  $\beta = 0.67$  ( $p < 0.001$ ,  $R^2 = 0.45$ ,

$t(128) = 9.24$ ). Dies deutet darauf hin, dass eine ausgeprägtere markenorientierte Führung mit einem stärkeren Marken-Commitment der Mitarbeitenden einhergeht.

#### Pfad c': Direkter Effekt von X auf Y unter Berücksichtigung des Mediators

Auch unter Einbezug des Mediators „Erfüllung des psychologischen Vertrags“ blieb der direkte Effekt der markenorientierten Führung (X) auf das Marken-Commitment (Y) signifikant. Der standardisierte Regressionskoeffizient beträgt  $\beta = 0.34$  ( $p < 0.001$ ). Dies zeigt, dass markenorientierte Führung auch dann einen eigenständigen Einfluss auf das Marken-Commitment der Mitarbeitenden ausübt, wenn die Erfüllung des psychologischen Vertrags berücksichtigt wird. Mit anderen Worten: Neben dem indirekten Effekt über den Mediator besteht weiterhin ein signifikanter direkter Zusammenhang zwischen der markenorientierten Führung und dem Marken-Commitment. Diese Ergebnisse sprechen für das Vorliegen einer partiellen Mediation.

#### Pfad a x Pfad b: Indirekter Effekt von X über M auf Y

Der indirekte Effekt der markenorientierten Führung (X) auf das Marken-Commitment (Y) über die Erfüllung des psychologischen Vertrags (M) beträgt  $\beta = 0.33$ . Das zugehörige 95 %-Konfidenzintervall liegt bei  $[0.1878, 0.4710]$  und schließt die Null nicht ein, was auf einen statistisch signifikanten indirekten Effekt hinweist. Dieses Ergebnis deutet darauf hin, dass die Erfüllung des psychologischen Vertrags einen vermittelnden Einfluss auf die Beziehung zwischen markenorientierter Führung und dem Marken-Commitment der Mitarbeitenden hat. Es handelt sich dabei um eine partielle Mediation, da neben dem indirekten auch ein signifikanter direkter Effekt von X auf Y besteht.

#### Stärke der Mediation im Gesamteffekt

Zur Überprüfung der Stärke der Mediation wurde der totale Effekt zusätzlich rechnerisch ermittelt und in seine direkten und indirekten Komponenten aufgeteilt. Der totale Effekt (Pfad c) ergibt sich aus der Summe des direkten und indirekten Effekts:

$$c = (a \times b) + c' = (0.73 \times 0.47) + 0.34 = 0.3431 + 0.34 = 0.6831$$

Ein Anstieg der markenorientierten Führung um eine Einheit führt somit insgesamt zu einem durchschnittlichen Anstieg des Marken-Commitments um 0.6831 Einheiten. Zur Beurteilung der Stärke der Mediation wurde der Anteil des indirekten Effekts am totalen Effekt berechnet:  $0.3431 / 0.6831 = 0.5022$

Daraus ergibt sich, dass etwa 50.22 % des Effekts der markenorientierten Führung auf das Marken-Commitment über die Erfüllung des psychologischen Vertrags vermittelt werden. Der restliche Anteil (49.78 %) entfällt auf den direkten Effekt. Diese Ergebnis-

se sprechen für eine ausgeprägte partielle Mediation. Damit konnte Hypothese 2 bestätigt werden.

Die nachfolgende Abbildung 13 veranschaulicht das Mediationsmodell mit den berechneten Werten und zeigt die vermittelnde Rolle der Mediatorvariable im Zusammenhang zwischen X und Y.

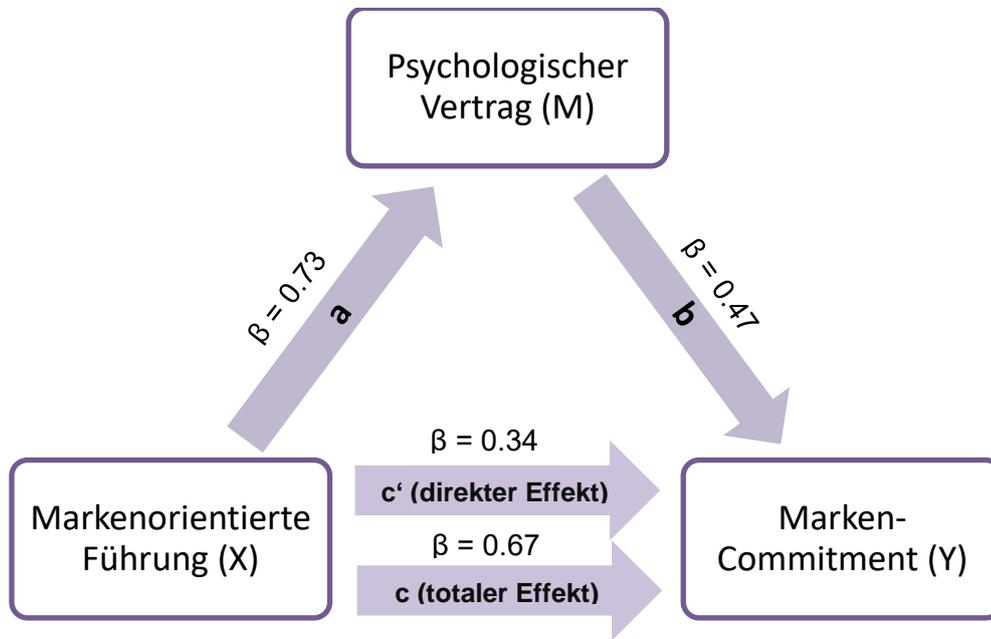


Abbildung 13: Grafische Veranschaulichung zu den Ergebnissen der Hypothese 2

Quelle: eigene Darstellung

**H3:** Der vermittelnde Effekt der Erfüllung des psychologischen Vertrags auf die Beziehung zwischen markenorientierter Führung und dem Marken-Commitment der Mitarbeiter:innen unterscheidet sich zwischen Führungskräften im Top-Management, der mittleren und der unteren Führungsebene.

Zur Überprüfung von Hypothese 3 wurde der Mediationsprozess in Abhängigkeit von der Hierarchieebene der direkten Führungskraft separat analysiert. Dazu wurden drei Gruppen gebildet (Top-Management, mittlere und untere Führungsebene), für die jeweils eine eigene Mediationsanalyse durchgeführt wurde. Die berechneten Ergebnisse sind in Tabelle 14 dargestellt.

	Top-Management	Mittlere Führungsebene	Untere Führungsebene
<b>Pfad a</b>	$\beta = 0.55^{**}$	$\beta = 0.73^{**}$	$\beta = 0.81^{**}$
<b>Pfad b</b>	$\beta = 0.21$	$\beta = 0.45^*$	$\beta = 0.80$

<b>Pfad c</b>	$\beta = 0.66^{**}$ t (36) = 3.31 $R^2 = 0.43$	$\beta = 0.71^{**}$ t (57) = 6.61 $R^2 = 0.51$	$\beta = 0.57^{**}$ t (28) = 3.86 $R^2 = 0.33$
<b>Pfad c'</b>	$\beta = 0.54^*$	$\beta = 0.38^*$	$\beta = -0.07$
<b>Pfad a x Pfad b</b>	$\beta = 0.12$ [-0.0408, 0.3534]	$\beta = 0.33$ [0.1029, 0.5274]	$\beta = 0.65$ [0.3639, 0.9417]
<b>Gesamteffekt</b>	nicht signifikant	$\beta = 0.71^{**}$	$\beta = 0.57^{**}$
<b>Effektstärke</b>	-	46.5 %	114 %

Table 14: Berechnungswerte der Mediationsanalysen zur Hypothese 3

Anmerkung: \* =  $p < 0.05$  \*\* =  $p < 0.01$

Quelle: eigene Darstellung

In der Gruppe mit direkter Führungskraft aus dem Top-Management zeigte sich zwar ein signifikanter direkter Effekt von markenorientierter Führung auf das Marken-Commitment (c'- Pfad:  $\beta = 0.54$ ,  $p < 0.05$ ), der indirekte Effekt über den psychologischen Vertrag war jedoch nicht signifikant ( $\beta = 0.12$ ; 95 %-Konfidenzintervall: [-0.0408, 0.3534]). Dies deutet darauf hin, dass in dieser Gruppe keine Mediation vorliegt, da der Einfluss der Führung nicht über den psychologischen Vertrag vermittelt wird.

In der Gruppe mit direkter Führungskraft aus der mittleren Führungsebene konnte hingegen ein signifikanter indirekter Effekt nachgewiesen werden ( $\beta = 0.33$ ; 95 %-Konfidenzintervall: [0.1029, 0.5274]). Auch der direkte Effekt blieb signifikant (c'- Pfad:  $\beta = 0.38$ ,  $p < 0.05$ ), was auf eine partielle Mediation hinweist. Der psychologische Vertrag übernimmt somit eine vermittelnde Funktion, erklärt jedoch nicht den gesamten Zusammenhang.

Am deutlichsten ausgeprägt war der Mediationsprozess in der Gruppe mit direkter Führungskraft aus der unteren Führungsebene. Hier wurde ein sehr starker indirekter Effekt ( $\beta = 0.65$ ; 95 %-Konfidenzintervall: [0.3639, 0.9417]) festgestellt, während der direkte Effekt nicht signifikant ausfiel (c'-Pfad:  $\beta = -0.07$ ). Dies spricht für eine vollständige Mediation, bei der der Einfluss der markenorientierten Führung vollständig über die Erfüllung des psychologischen Vertrags auf das Marken-Commitment vermittelt wird.

Die Ergebnisse belegen, dass sich der vermittelnde Effekt der Erfüllung des psychologischen Vertrags auf die Beziehung zwischen markenorientierter Führung und Marken-Commitment je nach Führungsebene deutlich unterscheidet. Somit konnte Hypothese 3 bestätigt werden.

## 4.2 Weiterführende Analysen

Zur weiteren Überprüfung der dritten Hypothese wurde eine moderierte Mediationsanalyse mit dem Modell 59 des PROCESS-Makros durchgeführt. Dabei wurde geprüft, ob die indirekte Wirkung der markenorientierten Führung (X) auf das Marken-Commitment (Y) über die Erfüllung des psychologischen Vertrags (M) durch die wahrgenommene Führungsebene (W) moderiert wird.

Als Moderatorvariable (W) diente die wahrgenommene Ebene der direkten Führungskraft, kodiert als Top-Management (1), mittlere Führungsebene (2) und untere Führungsebene (3).

Die Analyse ergab, dass der indirekte Effekt von X auf Y über M für Mitarbeiter:innen mit direkter Führungskraft im Top-Management nicht signifikant war ( $\beta = 0.13$ , [-0.0403, 0.3909]). Im Gegensatz dazu zeigte sich für die mittlere Führungsebene ein signifikanter indirekter Effekt ( $\beta = 0.31$ , [0.0958, 0.5129]) sowie ein noch stärkerer signifikanter Effekt in der unteren Führungsebene ( $\beta = 0.58$ , [0.3301, 0.8565]).

Zur Prüfung der moderierten Mediation wurde der Index der moderierten Mediation herangezogen. Dieser zeigt, ob sich die indirekten Effekte zwischen den Gruppen signifikant unterscheiden. Dabei konnte ein signifikanter Unterschied zwischen unterer Führungsebene und Top-Management nachgewiesen werden (Index = 0.46, [0.0975, 0.7797]). Der Unterschied zwischen mittlerer Führungsebene und Top-Management war hingegen nicht signifikant (Index = 0.19, [-0.1519, 0.4549]).

Diese Ergebnisse legen nahe, dass die vermittelnde Wirkung des psychologischen Vertrags (M) in der unteren Führungsebene besonders stark ausgeprägt ist, während sie im Top-Management nicht signifikant nachweisbar ist. Insgesamt lässt sich feststellen, dass die Führungsebene (W) eine moderierende Rolle im Zusammenhang zwischen markenorientierter Führung (X) und Marken-Commitment (Y) über den psychologischen Vertrag (M) spielt.

Um mögliche Störeinflüsse auf die Mediation in der Subgruppe mit direkter Führungskraft aus dem Top-Management zu prüfen, wurden zwölf separate Mediationsanalysen nach Modell 4 mit dem PROCESS-Makro durchgeführt, wobei jeweils eine potenzielle Kovariate in das Modell aufgenommen wurde. Die geprüften Variablen umfassten: Geschlecht, Alter, Bildungsniveau, Dienstjahre, Unternehmensgröße, vertraglich vereinbarte Arbeitszeit pro Woche, Anzahl der Kolleg:innen mit der derselben Führungskraft, eigene Führungsfunktion, Anzahl der geführten Mitarbeiter:innen, überwiegende Tätigkeit im Homeoffice, Wechsel zwischen Homeoffice und Büro sowie das monatliche Nettoeinkommen. In keiner der Analysen zeigte sich ein signifikanter indirekter Effekt

über den Mediator PV. Auch der Zusammenhang zwischen markenorientierter Führung (X) und Marken-Commitment (Y) blieb trotz Einbeziehung der jeweiligen Kovariaten signifikant positiv. Die detaillierten Ergebnisse der Einzelanalysen sind im Anhang C dargestellt.

Um typische Antwortmuster in den Einschätzungen der Mitarbeiter:innen abzubilden, wurde eine K-Means-Clusteranalyse durchgeführt. Grundlage bildeten die Skalenwerte zu MF, MC und PV. Drei Cluster ließen sich wie folgt charakterisieren:

- Cluster 1: Hohe Werte in allen drei Variablen
- Cluster 2: Niedrige Werte in allen Variablen
- Cluster 3: Mittlere Ausprägungen

Zur weiteren Interpretation wurde die Clusterzugehörigkeit mit der wahrgenommenen Führungsebene der direkten Führungskraft gekreuzt. In der Top-Management-Gruppe wurden 52.6 % der Mitarbeiter:innen dem positiven Cluster 1 zugeordnet. In der Gruppe der unteren Führungsebene fanden sich jeweils 33.3 % in Cluster 1, Cluster 2 und Cluster 3, was auf eine heterogene Wahrnehmung schließen lässt. Die mittlere Führungsebene zeigte eine ausgewogene Verteilung zwischen den Clustern, wobei Cluster 1 mit 44.1 % dominierte. Die genauen Werte sind Tabelle 15 zu entnehmen.

Cluster		Top- Management	Mittlere Führungsebene	Untere Führungsebene	Gesamt
1	Absolut	20	26	10	56
	Prozent	52.6 %	44.1 %	33.3 %	44.1 %
2	Absolut	1	8	10	19
	Prozent	2.6 %	13.6 %	33.3 %	15.0 %
3	Absolut	17	25	10	52
	Prozent	44.7 %	42.4 %	33.3 %	40.9 %
Total		38 / 100 %	59 / 100 %	30 / 100 %	100 %

Tabelle 15: Häufigkeitsverteilung der Clusterzugehörigkeit nach Führungsebene

Quelle: eigene Darstellung

Die Ergebnisse der Clusteranalyse ergänzen die Befunde der Mediationsanalyse insofern, als sie verdeutlichen, dass sich Mitarbeiter:innen je nach Führungsebene in ihren Einschätzungen der markenorientierten Führung, der Erfüllung des psychologischen

Vertrags und des Marken-Commitments unterscheiden. Es konnten drei verschiedene Antwortmuster identifiziert werden, die systematisch mit der Führungsebene der direkten Vorgesetzten verknüpft sind. Die Verteilung der Cluster legt nahe, dass sowohl die Intensität als auch die Richtung der Einschätzungen im Zusammenhang mit dem hierarchischen Kontext der Führungskraft stehen und variieren.

## **5 Schlussbetrachtung**

Dieses Kapitel fasst die zentralen Erkenntnisse der Arbeit zusammen, leitet praxisbezogene Implikationen ab und reflektiert abschließend die methodischen Grenzen sowie mögliche Ansätze für zukünftige Forschung.

### **5.1 Resümee**

Die zunehmende Bedeutung der internen Markenführung hat die Aufmerksamkeit in Wissenschaft und Praxis verstärkt auf die Rolle der Mitarbeiter:innen als glaubwürdige Botschafter:innen der Arbeitgeber:innen-Marke gelenkt (Esch, Fischer, et al., 2012, S. 103). Angesichts eines angespannten Arbeitsmarktes und einem Marktumfeld mit zunehmend ähnlichen Produkten und Dienstleistungen fungieren diese als zentrales Differenzierungsmerkmal (Burmam et al., 2021, S. 72; Burmam & Piehler, 2019, S. 1056). In diesem Kontext rücken auch Führungskräfte stärker in den Fokus, da sie nicht nur die Markenwerte verkörpern, sondern wesentlich zur Verankerung einer geliebten Markenkultur im Unternehmen beitragen (App et al., 2016, S. 37; Vallaster & De Chernatony, 2005, S. 191f.). Insbesondere direkte Führungskräfte, die im täglichen Austausch mit ihren Teams stehen, nehmen hierbei eine Schlüsselrolle ein.

Die vorliegende Untersuchung stellt eine systematische Replikationsstudie dar, die sich an der Arbeit von Terglav et al. (2016) orientiert, jedoch hinsichtlich der verwendeten Skalen, der Zielgruppe und des Analysefokus zielgerichtet weiterentwickelt wurde. Damit wird eine bislang vernachlässigte Forschungslücke aufgegriffen, die unter anderem von Terglav et al. (2016, S. 1) identifiziert wurde. Während ihre Studie die Bedeutung des psychologischen Vertrags im Kontext der markenorientierten Führung des Top-Managements betont, blieb der Einfluss direkter Führungskräfte bislang weitgehend unbeachtet. Auch Saini et al. (2022, S. 1214f.) heben die Notwendigkeit vor, das Top-Management von den direkten Führungskräften analytisch zu trennen, um deren jeweilige Wirkmechanismen auf das Marken-Commitment differenziert zu erfassen. Im Zentrum dieser Arbeit steht dabei folgende Forschungsfrage:

*Welche vermittelnde Wirkung hat die Erfüllung des psychologischen Vertrags auf die Beziehung zwischen markenorientierter Führung durch direkte Führungskräfte und dem Marken-Commitment der Mitarbeiter:innen?*

Die Ergebnisse zeigen deutlich, dass markenorientierte Führung durch direkte Vorgesetzte einen signifikanten positiven Einfluss auf das Marken-Commitment der Mitarbeiter:innen hat. Dieser Zusammenhang wird maßgeblich durch die Erfüllung des psychologischen Vertrags vermittelt, wobei sich die Stärke des Mediationseffekts je nach Führungsebene unterscheidet: Während bei direkten Führungskräften aus dem Top-Management kein signifikanter indirekter Effekt erkennbar ist, zeigt sich in der mittleren Führungsebene eine partielle und in der unteren Führungsebene eine vollständige Mediation.

Zur Beantwortung der Forschungsfrage wurde ein zweigeteilter Forschungsansatz verfolgt: Im theoretischen Teil wurden die zentralen Konstrukte „markenorientierte Führung“, „psychologischer Vertrag“ und „Marken-Commitment der Mitarbeiter:innen“ auf Basis aktueller wissenschaftlicher Literatur fundiert dargestellt. Im empirischen Teil wurde eine explanative Querschnittsstudie im Rahmen eines quantitativen Forschungsdesigns durchgeführt. Die Datenerhebung erfolgte mittels eines standardisierten Online-Fragebogens, der über die Plattform SoSci Survey bereitgestellt wurde. Ziel war es, berufstätige Personen mit direkter Führungskraft in Österreich zu erreichen. Die Stichprobenziehung erfolgte über ein nicht-probabilistisches Schneeballverfahren. Insgesamt konnten 130 bereinigte Fälle in die Auswertung einbezogen werden.

Für die Operationalisierung der zentralen Variablen kamen validierte Skalen zum Einsatz: Die „markenorientierte Führung durch direkte Vorgesetzte“ wurde mithilfe der PBTL-Skala (Perceived Brand-Specific Transformational Leadership) nach Buil et al. (2016), adaptiert durch Dhiman und Arora (2020), erfasst. Das „Marken-Commitment“ wurde über eine angepasste Subskala des „Employee Experience Questionnaire (EXQ)“ nach Fischer et al. (2021) gemessen. Die „Erfüllung des psychologischen Vertrags“ wurde mit dem Fragebogen „Psychological Contract Questionnaire (PCQ)“ von Patrick (2008) erhoben. Sämtliche Skalen wurden ins Deutsche übersetzt.

Aufbauend auf den theoretischen Grundlagen und der bisherigen Forschung wurden drei Hypothesen abgeleitet: (H1) Es besteht ein Zusammenhang zwischen markenorientierter Führung durch direkte Führungskräfte und dem Marken-Commitment der Mitarbeiter:innen; (H2) dieser Zusammenhang wird durch die Erfüllung des psychologischen Vertrags vermittelt; und (H3) die Stärke dieses vermittelnden Effekts unterscheidet sich je nach Führungsebene (Top-Management, mittlere und untere Führungsebe-

ne). Zur statistischen Überprüfung der Hypothesen wurden unterschiedliche Verfahren eingesetzt: Hypothese 1 wurde mit einer Korrelationsanalyse geprüft. Für Hypothese 2 und Hypothese 3 wurde das Makro PROCESS von Hayes verwendet. Dabei wurde Hypothese 2 durch eine Mediationsanalyse und Hypothese 3 durch einen Vergleich der Mediationseffekte zwischen den Gruppen untersucht.

## **5.2 Diskussion der Ergebnisse**

Die folgenden Abschnitte ordnen die Ergebnisse der Hypothesentests in den bestehenden Forschungskontext ein und analysieren, inwiefern sie theoretische Annahmen bestätigen oder neue Perspektiven eröffnen.

### **5.2.1 Hypothese 1**

Die Ergebnisse der Korrelationsanalyse bestätigen Hypothese 1 und zeigen einen signifikanten positiven Zusammenhang zwischen markenorientierter Führung durch direkte Vorgesetzte und dem Marken-Commitment der Mitarbeiter:innen. Dieser Befund steht im Einklang mit früheren Studien, die zeigen, dass eine klare und authentische Vermittlung der Markenwerte durch Führungskräfte das Engagement der Mitarbeiter:innen für die Arbeitgeber:innen-Marke stärkt (Burmann & Zeplin, 2005a, S. 292f.; Burmann et al., 2009, S. 276f.; Vallaster & De Chernatony, 2005, S. 193ff., 2006, S. 775ff.; Wallace et al., 2012, S. 169f., 2013, S. 165).

Während viele dieser Studien den Fokus jedoch auf das Top-Management legen, zeigen die vorliegenden Ergebnisse, dass auch direkte Führungskräfte eine zentrale Rolle für das Marken-Commitment spielen. In der Literatur wird zunehmend betont, dass interne Markenführung ein Prozess ist, der sich vom Top-Management über sämtliche Führungsebenen hinweg entfaltet (Vallaster & De Chernatony, 2005, S. 196f.). Direkte Vorgesetzte übernehmen in diesem Zusammenhang eine doppelte Rolle: Sie sind nicht nur Umsetzer:innen, sondern auch aktive Mitgestaltende des Markenbildungsprozesses. Indem sie als glaubwürdige Repräsentant:innen der Markenwerte auftreten, diese konsequent kommunizieren und Mitarbeiter:innen aktiv einbinden, fördern sie die Identifikation mit der Marke (Esch & Vallaster, 2019, S. 1030ff.).

Dies unterstützt die Annahme, dass insbesondere Führungspersonen mit engem Alltagskontakt zu Mitarbeiter:innen maßgeblich zur Verankerung der Markenwerte beitragen (Saini et al., 2022, S. 1214f.). Die Ergebnisse unterstreichen damit die Relevanz der direkten Führungsebene im Prozess der internen Markenführung und ergänzen insoweit die Vorbildfunktion des Top-Managements.

### 5.2.2 Hypothese 2

Die Ergebnisse der Mediationsanalyse bestätigen Hypothese 2 und zeigen, dass die Erfüllung des psychologischen Vertrags eine signifikante vermittelnde Rolle im Zusammenhang zwischen markenorientierter Führung durch direkte Vorgesetzte und dem Marken-Commitment der Mitarbeiter:innen einnimmt. Sowohl der signifikante Einfluss der markenorientierten Führung auf die wahrgenommene Vertragserfüllung als auch der signifikante Einfluss der Vertragserfüllung auf das Marken-Commitment sprechen für das Vorliegen eines indirekten Effekts. In Kombination mit dem weiterhin signifikanten direkten Zusammenhang deutet dies auf eine ausgeprägte partielle Mediation hin. Insgesamt werden etwa 50 % des Gesamteffekts der markenorientierten Führung auf das Marken-Commitment über die Erfüllung des psychologischen Vertrags vermittelt.

Diese Befunde stehen im Einklang mit der theoretischen Annahme, dass die Erfüllung des psychologischen Vertrags als zentrales Element der sozialen Austauschbeziehung zwischen Mitarbeiter:innen und ihrer Organisation fungiert (Rousseau, 1995, S. 95). Die Ergebnisse stützen auch frühere Arbeiten, die zeigen, dass vertrauensbildende Maßnahmen wie klare Kommunikation, faire Behandlung und transparente Führung die Motivation und Identifikation mit der Arbeitgeber:innen-Marke fördern (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000, S. 2; Miles & Mangold, 2005, S. 542).

Besonders relevant ist in diesem Zusammenhang, dass sich die Wirkung nicht nur auf das Top-Management beschränkt. Studien wie jene von Turnley et al. (2003, S. 202) und Esch und Vallaster (2019, S. 1030ff.) unterstreichen, dass direkte Führungskräfte maßgeblich zur Wahrnehmung der Vertragserfüllung beitragen. Durch ihre tägliche Interaktion mit den Mitarbeiter:innen haben sie einen direkten Einfluss auf deren Erfahrung von Vertrauen, Fairness und Verlässlichkeit, die zentrale Bestandteile des psychologischen Vertrags darstellen.

Die vorliegenden Ergebnisse zeigen somit, dass markenorientierte Führung nicht nur unmittelbar, sondern auch mittelbar über die Erfüllung des psychologischen Vertrags das Marken-Commitment stärkt. Diese Erkenntnisse unterstreichen die Bedeutung direkter Führungskräfte als zentrale Vermittlungsinstanz im Rahmen der internen Markenführung und erweitern das Verständnis der Wirkmechanismen zwischen Führung und Markenbindung auf Ebene der Mitarbeiter:innen.

### 5.2.3 Hypothese 3

Die Ergebnisse zur dritten Hypothese zeigen, dass sich der Mediatoreffekt der Erfüllung des psychologischen Vertrags auf die Beziehung zwischen markenorientierter Führung und dem Marken-Commitment der Mitarbeiter:innen je nach hierarchischer Ebene der direkten Führungskraft unterscheidet. Damit kann Hypothese 3 bestätigt werden. Während bei direkten Führungskräften aus dem Top-Management kein signifikanter indirekter Effekt festgestellt wurde, zeigt sich in der mittleren Führungsebene sowohl ein signifikanter indirekter als auch ein signifikanter direkter Effekt, was auf eine partielle Mediation hinweist. In dieser Gruppe werden 46.5 % des Gesamteffekts durch die Erfüllung des psychologischen Vertrags vermittelt. Am stärksten ist der Effekt in der unteren Führungsebene ausgeprägt. Hier wird der Zusammenhang zwischen markenorientierter Führung und Marken-Commitment vollständig über die Erfüllung des psychologischen Vertrags vermittelt, was durch einen indirekten Effekt von 114 % des Gesamteffekts belegt wird. Der direkte Effekt ist nicht signifikant, was auf eine vollständige Mediation schließen lässt.

Diese Unterschiede lassen sich durch die unterschiedlichen Rollen und Einflussbereiche erklären, die mit den jeweiligen Führungsebenen verbunden sind. Zwar übernehmen auch direkte Führungskräfte aus dem Top-Management unmittelbare Führungsverantwortung, etwa in kleineren Unternehmen oder flacheren Hierarchien (WKO, 2024), ihr Fokus liegt jedoch meist auf strategischen Entscheidungen und vermehrt repräsentativen Funktionen gegenüber externen Stakeholder:innen (Bonsiep, 2002, S. 29ff.). Im Gegensatz dazu sind direkte Führungskräfte der mittleren und insbesondere der unteren Ebene stärker in den operativen Alltag eingebunden und stehen in regelmäßigem Kontakt mit ihren Mitarbeiter:innen (Bartscher & Nissen, 2018b, 2018c, 2018d; Experteer.de, 2024; PFH Private Hochschule Göttingen, 2024). Diese Nähe ermöglicht es ihnen, Vertrauen aufzubauen und wechselseitige Erwartungen unmittelbar zu gestalten. Dies stellt eine zentrale Voraussetzung für die Wahrnehmung einer erfüllten psychologischen Vertragsbeziehung dar (Rousseau, 1995, S. 95).

Dass der vermittelnde Effekt des psychologischen Vertrags bei direkten Führungskräften aus dem Top-Management nicht signifikant ausfällt, kann auch nicht durch alternative Einflussfaktoren erklärt werden. Um potenzielle Störeinflüsse auszuschließen, wurden zwölf separate Mediationsanalysen durchgeführt, in die jeweils eine Kovariate integriert wurde. Zu den geprüften Variablen zählen: Geschlecht, Alter, Bildung, Dienstjahre, Unternehmensgröße, durchschnittliche Arbeitsstunden pro Woche, Anzahl der Kolleg:innen mit derselben Führungskraft, eigene Führungsposition mit Anzahl der geführten Mitarbeiter:innen, hauptsächliche Nutzung von Homeoffice, Wechsel zwischen

Homeoffice und Büro sowie monatliches Nettoeinkommen. In keiner der Analysen zeigt sich ein signifikanter indirekter Effekt über den Mediator, und auch der direkte Zusammenhang zwischen markenorientierter Führung und Marken-Commitment bleibt weitgehend stabil. Somit lässt sich der fehlende Mediationseffekt in dieser Gruppe nicht auf soziodemografische oder strukturelle Faktoren zurückführen, sondern scheint vielmehr im Rollenverständnis und der Interaktionsdichte der jeweiligen Führungsebene begründet zu liegen.

Auch die theoretische Forschung betont, dass die erfolgreiche Umsetzung markenorientierter Führung nicht allein beim Top-Management verortet ist, sondern insbesondere von direkten Führungskräften abhängt. Diese agieren als glaubwürdige Vorbilder, kommunizieren die Markenwerte und machen sie im Alltag erlebbar (Burmans & Zepelin, 2005a, S. 292f.; Piehler, 2011, S. 544; Esch & Knörle, 2012, S. 375ff.). Während das Top-Management die strategische Richtung vorgibt, sind es vor allem mittlere und untere Führungskräfte, die durch Empowerment, individuelle Förderung und emotionale Einbindung das Marken-Commitment der Mitarbeiter:innen stärken (Tosti & Stotz, 2001, S. 31; Bono & Judge, 2003, S. 562). Die empirischen Befunde dieser Arbeit bestätigen diese theoretischen Überlegungen und zeigen, dass insbesondere Führungskräfte mit operativer Nähe entscheidend zur Erfüllung des psychologischen Vertrags und zur Stärkung des Marken-Commitments beitragen.

Die bisherigen Erkenntnisse werden auch durch die moderierte Mediationsanalyse gestützt: Der indirekte Effekt über den psychologischen Vertrag ist bei direkten Führungskräften aus dem Top-Management nicht signifikant, während er bei jenen aus der mittleren und insbesondere der unteren Führungsebene deutlich ausgeprägt ist. Der signifikante Unterschied im Index der moderierten Mediation zwischen der unteren Führungsebene und dem Top-Management unterstreicht, dass die Wirksamkeit des psychologischen Vertrags als vermittelnder Mechanismus systematisch mit der hierarchischen Position der Führungskraft variiert.

Ergänzend liefert die durchgeführte Clusteranalyse weitere Hinweise auf die Bedeutung des psychologischen Vertrags als vermittelnder Mechanismus. Die Analyse identifiziert drei Antwortmuster auf Basis der Skalenwerte zu markenorientierter Führung, der Erfüllung des psychologischen Vertrags und dem Marken-Commitment: ein durchgängig positives, ein durchschnittliches und ein niedrig ausgeprägtes Profil. Auffällig ist, dass in der Gruppe mit direkter Führungskraft aus dem Top-Management ein großer Anteil der Mitarbeiter:innen dem positivsten Cluster zugeordnet wurde, obwohl kein signifikanter Mediationseffekt festgestellt wurde. Dies könnte darauf hindeuten, dass

hier andere Mechanismen für die Bindung an die Marke verantwortlich sind und der psychologische Vertrag eine untergeordnete Rolle spielt.

In der unteren Führungsebene hingegen zeigt sich eine gleichmäßige Verteilung über alle drei Cluster, was mit der besonders starken vermittelnden Wirkung des psychologischen Vertrags in dieser Gruppe korrespondiert. Der psychologische Vertrag scheint hier eine zentrale Rolle für die Verbindung zwischen markenorientierter Führung und Marken-Commitment zu spielen. Die Clusteranalyse unterstützt somit die Annahme, dass die Relevanz des Mediators stark von der Nähe der Führungskraft zur operativen Mitarbeit beeinflusst wird.

### **5.3 Praktische Implikationen**

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass der psychologische Vertrag insbesondere bei direkten Führungskräften aus der mittleren und unteren Führungsebene eine zentrale Rolle für die Wirkung markenorientierter Führung auf das Marken-Commitment der Mitarbeiter:innen spielt. Daraus ergeben sich konkrete Handlungsmöglichkeiten für Unternehmen, um ihre interne Markenführung gezielt zu stärken.

Direkte Führungskräfte sollten verstärkt darin unterstützt werden, vertrauensvolle Beziehungen zu ihren Mitarbeiter:innen aufzubauen. Ihre alltägliche Kommunikation, ihr Führungsverhalten und die Wahrnehmung von Fairness und Verlässlichkeit beeinflussen maßgeblich die subjektive Einschätzung, ob der psychologische Vertrag als erfüllt gilt (Rousseau, 1995, S. 95; Kels, 2022, S. 162f.). Gerade in operativ geprägten Rollen können Führungskräfte durch transparente Erwartungen, kontinuierliches Feedback und Wertschätzung entscheidend dazu beitragen, dass sich Mitarbeiter:innen an die Marke gebunden fühlen.

Bereits im Recruiting und Onboarding beginnt die Gestaltung des psychologischen Vertrags. Eine authentische Kommunikation der Unternehmenskultur sowie ein realistischer Einblick in die tatsächlichen Arbeitsbedingungen sind entscheidend, um überhöhte Erwartungen zu vermeiden (Kanning, 2017, S. 14; Kels et al., 2016, S. 83). Der Aufbau von Vertrauen setzt sich im Onboarding fort: Eine strukturierte Einarbeitung und das aktive Vorleben der Markenwerte durch direkte Vorgesetzte fördern daher die Identifikation mit dem Unternehmen (Cable et al., 2013, S. 26f.).

Auch während der Beschäftigung sollte regelmäßig Raum für den Austausch über gegenseitige Erwartungen geschaffen werden. Gespräche mit den Mitarbeiter:innen, kurze Feedbackformate oder Team-Workshops können genutzt werden, um Missverständnisse frühzeitig zu erkennen und die Wahrnehmung der Vertragserfüllung zu

stärken (Coyle-Shapiro et al., 2019, S. 160). Dabei ist besonders auf soziomoralische und reziprozitätsbezogene Aspekte zu achten: Vertrauen, Fairness und die Wahrnehmung von Anerkennung sind zentrale Komponenten für ein stabiles psychologisches Vertragsverhältnis (Kels, 2022, S. 162). Führungskräfte, die sich als authentische Markenbotschafter:innen verstehen, können diesen Prozess wirkungsvoll unterstützen. Sie fördern das Marken-Commitment ihrer Teams, indem sie individuelle Beiträge sichtbar machen, Spielräume für eigenverantwortliches Handeln schaffen und durch ihr Verhalten die Unternehmenswerte täglich erlebbar machen (Burmans & Zeplin, 2005a, S. 292f.; Bono & Judge, 2003, S. 562; Walumbwa & Lawler, 2003, S. 1096f.).

Die Ergebnisse zeigen zudem, dass direkte Führungskräfte im Top-Management-Bereich den psychologischen Vertrag tendenziell weniger stark beeinflussen. Dennoch bleibt auch auf dieser Ebene die strategische Vorbildfunktion entscheidend: Wenn Markenwerte nicht glaubwürdig kommuniziert und gelebt werden, verliert die Markenführung an Konsistenz und Überzeugungskraft (Esch, 2010, S. 88ff.; Tosti & Stotz, 2001, S. 31). Eine stärkere Sensibilisierung des Top-Managements für die Bedeutung des psychologischen Vertrags – auch wenn dieser nicht immer die zentrale Vermittlungsrolle einnimmt – kann dazu beitragen, dass nachgelagerte Ebenen diese Werte erfolgreicher umsetzen und verkörpern.

Langfristig können Unternehmen das Potenzial des psychologischen Vertrags nur dann vollständig ausschöpfen, wenn sie dessen Bedeutung auf allen Ebenen anerkennen und systematisch in ihre Führungs-, Kommunikations- und Personalentwicklungsstrategien integrieren. Der psychologische Vertrag ist kein starres Konzept, sondern ein dynamisches Wechselspiel zwischen individueller Wahrnehmung und organisationalem Handeln und damit ein Schlüsselfaktor für nachhaltiges Marken-Commitment (Rousseau, 1995, S. 9f.; Kels, 2022, S. 162f.).

## **5.4 Reflexion, Ausblick und Grenzen der Arbeit**

Die vorliegende Studie liefert wichtige Erkenntnisse über die vermittelnde Rolle des psychologischen Vertrags in der Beziehung zwischen markenorientierter Führung durch direkte Führungskräfte und dem Marken-Commitment der Mitarbeiter:innen. Eine zentrale Stärke liegt in der breiten Streuung der Stichprobe über verschiedene Branchen hinweg, was die Übertragbarkeit der Ergebnisse auf vielfältige Unternehmenskontexte unterstützt. Dennoch könnte es für zukünftige Forschung sinnvoll sein, einzelne Branchen oder Organisationstypen gesondert zu untersuchen, um branchenspezifische Dynamiken und Führungsstile besser zu erfassen.

Die Ergebnisse der Mediationsanalyse verdeutlichen, dass sich die Wirkung des psychologischen Vertrags zwischen den Managementebenen signifikant unterscheidet: Während in der unteren Führungsebene eine vollständige Mediation festgestellt wurde, zeigt sich im mittleren Management eine partielle Mediation. Im Gegensatz dazu blieb der vermittelnde Effekt im Top-Management aus. Diese Differenzierung nach Hierarchiestufen stellt einen wichtigen Beitrag zur Forschung dar, sollte jedoch in zukünftigen Studien weiter untersucht werden, beispielsweise durch größere Fallzahlen pro Ebene oder vertiefende qualitative Analysen zur Rolle der Führungskraft im Alltag.

Methodisch ist zu berücksichtigen, dass es sich um eine Querschnittsstudie handelt, wodurch keine Aussagen über kausale Wirkzusammenhänge möglich sind. Längsschnittdesigns könnten dazu beitragen, die zeitliche Entwicklung psychologischer Verträge sowie deren Einfluss auf das Marken-Commitment langfristig zu analysieren. Auch vertiefende Studien innerhalb einzelner Organisationen wären denkbar, um kontextspezifische Einflussfaktoren wie die Unternehmenskultur oder interne Kommunikationsstrukturen stärker zu berücksichtigen.

Die eingesetzten Skalen sind zwar standardisiert und wissenschaftlich validiert, erfassen jedoch komplexe Konstrukte wie markenorientierte Führung mit nur wenigen Items und damit in stark reduzierter Form. Künftige Studien könnten diesen Zugang durch die Perspektive von Führungskräften ergänzen oder qualitative Methoden einbeziehen, um ein tieferes Verständnis für die zugrunde liegenden Mechanismen zu gewinnen.

Terglav et al. (2016, S. 1) identifizierten zwei weitere zentrale Mediatoren, über die markenorientierte Führung des Top-Managements indirekt auf das Marken-Commitment der Mitarbeiter:innen wirkt: das Markenwissen der Mitarbeiter:innen sowie die Passung zwischen den individuellen Werten und den Markenwerten. Zukünftige Forschungsinitiativen könnten an diese Ergebnisse anknüpfen und untersuchen, ob diese vermittelnden Mechanismen auch im Zusammenhang mit markenorientierter Führung durch direkte Führungskräfte eine vergleichbare Wirkung entfalten. Eine solche Perspektive würde dazu beitragen, die Rolle operativ tätiger Führungspersonen im internen Markenbildungsprozess noch differenzierter zu erfassen.

# **Erklärung über den Einsatz generativer KI und KI-gestützter Technologien**

Im Rahmen der Erstellung dieser Masterarbeit wurden von mir folgende Technologien verwendet:

- DeepL und ChatGPT-4o zur Übersetzung fremdsprachiger Literatur und des deutschen Abstracts
- ChatGPT-4o zur sprachlichen Überarbeitung, zur Strukturierung von Textpassagen, zur Verbesserung der Lesbarkeit und zur Unterstützung bei der wissenschaftlichen Formulierung.

Alle durch diese Tools generierten Inhalte wurden von mir sorgfältig überprüft und gegebenenfalls angepasst. Ich übernehme die volle Verantwortung für sämtliche Inhalte dieser Masterarbeit.

## Literaturverzeichnis

- Aaker, David A. (1991). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. New York: Free Press.
- Aaker, David A. & Joachimsthaler, Erich. (2009). *Brand Leadership: Building Assets in an Information Economy*. New York: Free Press.
- Afshardoost, Mona, Eshaghi, Mohammad Sadegh & Bowden, Jana Lay-Hwa. (2023). Internal Brand Management, Brand Understanding, Employee Brand Commitment, and Brand Citizenship Behavior: a Meta-Analysis. *Journal of Strategic Marketing*, 31(5), 983–1011. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2021.2016896>
- App, Stefanie, Büttgen, Marion & Lohmüller, Stefanie. (2016). Markenorientierte Mitarbeiterführung zur Stärkung der Employer Brand. *Personal Quarterly*, 68(4), 36–43.
- Argyris, Chris. (1960). *Understanding Organizational Behavior*. Homewood, Illinois: Dorsey Press.
- Arnold, Josh, Arad, Sharon, Rhoades, Jonathan & Drasgow, Fritz. (2000). The Empowering Leadership Questionnaire: The Construction and Validation of a New Scale for Measuring Leader Behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21(3), 249–269. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(200005\)21:33.0.CO;2-#](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200005)21:33.0.CO;2-#)
- Azoulay, Audrey & Kapferer, Jean-Noël. (2003). Do Brand Personality Scales Really Measure Brand Personality? *Journal of Brand Management*, 11(2), 143–155. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540162>
- Bartscher, Thomas & Nissen, Regina. (2018a). *Psychologischer Vertrag*. Verfügbar unter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/psychologischer-vertrag-43642/version-266970>

- Bartscher, Thomas & Nissen, Regina. (2018b). *Top Management*. Verfügbar unter:  
<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/top-management-49195/version-272435>
- Bartscher, Thomas & Nissen, Regina. (2018c). *Middle Management*. Verfügbar unter:  
<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/middle-management-41247/version-264615>
- Bartscher, Thomas & Nissen, Regina. (2018d). *Lower Management*. Verfügbar unter:  
<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/lower-management-40699/version-264078>
- Bass, Bernard M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, Bernard M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9–32. <https://doi.org/10.1080/135943299398410>
- Bass, Bernard M. & Riggio, Ronald E. (2006). *Transformational Leadership* (2. Aufl.). New York: Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Becker, Christian. (2012). *Einfluss der räumlichen Markenherkunft auf das Markenimage: Kausalanalytische Untersuchung am Beispiel Indiens*. Wiesbaden: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-3942-5>
- Becker, Howard S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32–40. <https://doi.org/10.1086/222820>
- Blau, Peter Michael. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Blessin, Bernd & Wick, Alexander. (2017). *Führen und führen lassen: Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung* (8. Aufl.). Stuttgart: UTB GmbH.
- Bono, Joyce & Judge, Timothy. (2003). Self-Concordance at Work: Toward Understanding the Motivational Effects of Transformational Leaders. *Academy of Management Journal*, 46(5), 554–571. <https://doi.org/10.2307/30040649>

- Bonsiep, Wolf. (2002). *Strategische Steuerung und die Rollen des mittleren Managements*. Hamburg: Dr. Kovač.
- Buil, Isabel, Martínez, Eva & Matute, Jorge. (2016). From Internal Brand Management to Organizational Citizenship Behaviours: Evidence from Frontline Employees in the Hotel Industry. *Tourism Management*, 57, 256–271. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.06.009>
- Burmann, Christoph. (2022). Front Matter. In David Krol (Hrsg.), *Markenorientiertes Human-Resource-Management als Instrument der Internen Markenführung: Experimentelle Untersuchung zur Effektivität und Effizienz von Maßnahmen* (S. I–XXVI). Wiesbaden: Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-38196-7>
- Burmann, Christoph, Blinda, Lars & Nitschke, Axel. (2003). *Konzeptionelle Grundlagen des identitätsbasierten Markenmanagement*. (Arbeitspapier Nr. 1 des Lehrstuhls für innovatives Markenmanagement). Universität Bremen. Verfügbar unter: [https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://www.uni-bremen.de/fileadmin/user\\_upload/fachbereiche/fb7/lim/LiM-AP-01-Identitaetsbasiertes-Markenmanagement.pdf](https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://www.uni-bremen.de/fileadmin/user_upload/fachbereiche/fb7/lim/LiM-AP-01-Identitaetsbasiertes-Markenmanagement.pdf)
- Burmann, Christoph, Halaszovich, Tilo & Hemmann, Frank. (2012). *Identitätsbasierte Markenführung. Grundlagen - Strategie - Umsetzung - Controlling*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. [https://doi.org/10.1007/978-3-8349-3707-0\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-8349-3707-0_3)
- Burmann, Christoph, Halaszovich, Tilo, Schade, Michael, Klein, Kristina & Piehler, Rico. (2021). *Identitätsbasierte Markenführung. Grundlagen - Strategie - Umsetzung - Controlling* (4. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Burmann, Christoph, Halaszovich, Tilo, Schade, Michael, Klein, Kristina & Piehler, Rico. (2024). *Identitätsbasierte Markenführung. Grundlagen - Strategie - Umsetzung - Controlling* (5. Aufl.). Wiesbaden: Springer Fachmedien. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-44931-5\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-658-44931-5_3)

- Burmann, Christoph & Piehler, Rico. (2013). Employer Branding vs. Internal Branding – Ein Vorschlag zur Integration im Rahmen der identitätsbasierten Markenführung. *Die Unternehmung*, 67(3), 223–245. <https://doi.org/10.5771/0042-059x-2013-3-223>
- Burmann, Christoph & Piehler, Rico. (2019). Interne und externe Markenkommunikation im Rahmen des Internal Branding. In Franz-Rudolf Esch (Hrsg.), *Handbuch Markenführung* (S. 1055–1078). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-13342-9\\_50](https://doi.org/10.1007/978-3-658-13342-9_50)
- Burmann, Christoph & Zeplin, Sabrina. (2005a). Building Brand Commitment: A Behavioral Approach to Internal Brand Management. *Journal of Brand Management*, 12(4), 279–300. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540223>
- Burmann, Christoph & Zeplin, Sabrina. (2005b). Innengerichtete Markenkommunikation. In Franz-Rudolf Esch (Hrsg.), *Moderne Markenführung* (4. Aufl., S. 1021–1036). Wiesbaden: Gabler Verlag. [https://doi.org/10.1007/978-3-8349-4541-9\\_42](https://doi.org/10.1007/978-3-8349-4541-9_42)
- Burmann, Christoph & Zeplin, Sabrina. (2005c). Innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement. In Heribert Meffert, Christoph Burmann & Martin Koers (Hrsg.), *Markenmanagement: Identitätsorientierte Markenführung und Praktische Umsetzung* (2. Aufl., S. 115–139). Wiesbaden: Springer Fachmedien. [https://doi.org/10.1007/978-3-322-84747-8\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-322-84747-8_5)
- Burmann, Christoph, Zeplin, Sabrina & Riley, Nicola. (2009). Key Determinants of Internal Brand Management Success: An Exploratory Empirical Analysis. *Journal of Brand Management*, 16(4), 264–284. <https://doi.org/10.1057/bm.2008.6>
- Cable, Daniel M., Gino, Francesca & Staats, Bradley R. (2013). Reinventing Employee Onboarding. *MIT Sloan Management Review*, 54(3), 23–28.
- Casprini, Elena, Melanthiou, Yioula, Pucci, Tommaso & Zanni, Lorenzo. (2020). Managing Founder-Based Brand Identity During Succession. *Journal of Brand Management*, 27(1), 1–14. <https://doi.org/10.1057/s41262-019-00161-x>

- Chiang, Hsu-Hsin, Han, Tzu-Shian & McConville, David. (2020). A Multilevel Study of Brand-Specific Transformational Leadership: Employee and Customer Effects. *Journal of Brand Management*, 27(3), 312–327. <https://doi.org/10.1057/s41262-019-00182-6>
- Cohen, Jacob. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2. Aufl.). Hillsdale: L. Erlbaum Associates.
- Coyle-Shapiro, Jackie & Kessler, Ian. (2000). Consequences Of The Psychological Contract For The Employment Relationship: A Large Scale Survey. *Journal of Management Studies*, 37(7), 903–930. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00210>
- Coyle-Shapiro, Jacqueline A. M., Pereira Costa, Sandra, Doden, Wiebke & Chang, Chiachi. (2019). Psychological Contracts: Past, Present, and Future. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6(1), 145–169. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015212>
- De Chernatony, Leslie & Harris, Fiona. (2000). Developing Corporate Brands Through Considering Internal and External Stakeholders. *Corporate Reputation Review*, 3(3), 268–274. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540119>
- Deci, Edward, Koestner, Richard & Ryan, Richard. (1999). A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effect of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627–668. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.125.6.627>
- Dhiman, Praveen & Arora, Sangeeta. (2020). A Conceptual Framework for Identifying Key Employee Branding Dimensions: A Study of Hospitality Industry. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(3), 200–209. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.08.003>
- Döring, Nicola & Bortz, Jürgen. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften* (5. Aufl.). Berlin, Heidelberg: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-41089-5>

- Dörr, Stefan. (2008). *Motive, Einflussstrategien und transformationale Führung als Faktoren effektiver Führung*. Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Du Preez, Rose, Bendixen, Michael & Abratt, Russell. (2017). The Behavioral Consequences of Internal Brand Management Among Frontline Employees. *Journal of Product & Brand Management*, 26(3), 251–261. <https://doi.org/10.1108/JPBM-09-2016-1325>
- Dulac, Tanguy, Coyle-Shapiro, Jacqueline A. M., Henderson, David J. & Wayne, Sandy J. (2008). Not All Responses to Breach are the Same: The Interconnection of Social Exchange and Psychological Contract Processes in Organizations. *Academy of Management Journal*, 51(6), 1079–1098. <https://doi.org/10.5465/amj.2008.35732596>
- Dunn, Michael & Davis, Scott. (2004). Creating the Brand-Driven Business: It's the CEO who Must Lead the Way. *Handbook of Business Strategy*, 5(1), 243–248. <https://doi.org/10.1108/10775730410494143>
- Esch, Franz-Rudolf. (2010). *Strategie und Technik der Markenführung* (6. Aufl.). München: Vahlen.
- Esch, Franz-Rudolf. (2012). Markenidentität als Basis für Brand Behavior. In Torsten Tomczak, Franz-Rudolf Esch, Joachim Kernstock & Andreas Herrmann (Hrsg.), *Behavioral Branding: Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt* (3. Aufl., S. 35–46). Wiesbaden: Gabler Verlag. [https://doi.org/10.1007/978-3-8349-7134-0\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-8349-7134-0_2)
- Esch, Franz-Rudolf. (2018). *Strategie und Technik der Markenführung* (9. Aufl.). München: Verlag Franz Vahlen.
- Esch, Franz-Rudolf, Baum, Matthias & Frisch, Jutta. (2013). Aufbau von Markencommitment bei Mitarbeitern. *Die Unternehmung*, 67(3), 246–270. <https://doi.org/10.5771/0042-059X-2013-3-246>
- Esch, Franz-Rudolf, Baumgartl, Christina, Stahl, Mirjam & Jaeger, Anne. (2019). Employer Branding: Right Potentials gewinnen. In Franz-Rudolf Esch (Hrsg.),

- Handbuch Markenführung* (S. 961–981). Wiesbaden: Springer Fachmedien  
Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-13342-9\\_45](https://doi.org/10.1007/978-3-658-13342-9_45)
- Esch, Franz-Rudolf, Fischer, Alexander & Strödter, Kristina. (2012). Interne Kommunikation zum Aufbau von Markenwissen bei den Mitarbeitern. In Torsten Tomczak, Franz-Rudolf Esch, Joachim Kernstock & Andreas Herrmann (Hrsg.), *Behavioral Branding: Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt* (3. Aufl., S. 101–120). Wiesbaden: Gabler Verlag. [https://doi.org/10.1007/978-3-8349-7134-0\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-8349-7134-0_6)
- Esch, Franz-Rudolf, Hartmann, Kerstin & Strödter, Kristina. (2012). Analyse und Stärkung des Markencommitment in Unternehmen. In Torsten Tomczak, Franz-Rudolf Esch, Joachim Kernstock & Andreas Herrmann (Hrsg.), *Behavioral Branding: Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt* (3. Aufl., S. 121–139). Wiesbaden: Gabler Verlag. [https://doi.org/10.1007/978-3-8349-7134-0\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-8349-7134-0_7)
- Esch, Franz-Rudolf & Knörle, Christian. (2012). Führungskräfte als Markenbotschafter. In Torsten Tomczak, Franz-Rudolf Esch, Joachim Kernstock & Andreas Herrmann (Hrsg.), *Behavioral Branding: Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt* (3. Aufl., S. 373–387). Wiesbaden: Gabler Verlag. [https://doi.org/10.1007/978-3-8349-7134-0\\_19](https://doi.org/10.1007/978-3-8349-7134-0_19)
- Esch, Franz-Rudolf, Knörle, Christian & Strödter, Kristina. (2014). *Internal Branding: wie Sie mit Mitarbeitern Ihre Marke stark machen*. München: Vahlen.
- Esch, Franz-Rudolf & Vallaster, Christine. (2019). Mitarbeiter zu Markenbotschaftern machen: Die Rolle der Führungskräfte. In Franz-Rudolf Esch (Hrsg.), *Handbuch Markenführung* (S. 1027–1037). Wiesbaden: Springer Fachmedien. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-13342-9\\_48](https://doi.org/10.1007/978-3-658-13342-9_48)
- Experteer.de. (2024). *Englische Berufsbezeichnungen im Management*. Verfügbar unter: <https://www.experteer.de/magazin/englische-berufsbezeichnungen-im-management-ihr-wegweiser-durch-das-titel-dickicht/>
- Felfe, Jörg. (2005). *Charisma, transformationale Führung und Commitment*. Köln: Kölner Studien Verlag.

- Felfe, Jörg, Tartler, Kathrin & Liepmann, Detlev. (2004). Advanced Research in the Field of Transformational Leadership. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung*, 18(3), 262–288. <https://doi.org/10.1177/239700220401800302>
- Fischer, Josef, Hüttermann, Hendrik & Werther, Simon. (2021). Employee Experience Questionnaire (EXQ): Fragebogen zur Messung von Zufriedenheit, Commitment und Engagement. *Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen (ZIS)*. <https://doi.org/10.6102/ZIS304>
- Fittkau, Karl-Heinz & Heyna, Phil. (2020). *Wirksames Führen in der Polizei: Transformationale Führung – Chance auf ein modernes Führungsverständnis*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-30135-4>
- Forster, Anja, Erz, Antonia & Jenewein, Wolfgang. (2012). Employer Branding. In Torsten Tomczak, Franz-Rudolf Esch, Joachim Kernstock & Andreas Herrmann (Hrsg.), *Behavioral Branding: Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt* (3. Aufl., S. 277–294). Wiesbaden: Gabler Verlag. [https://doi.org/10.1007/978-3-8349-7134-0\\_15](https://doi.org/10.1007/978-3-8349-7134-0_15)
- Freiling, Jörg & Reckenfelderbäumer, Martin. (2010). *Markt und Unternehmung: Eine marktorientierte Einführung in die Betriebswirtschaftslehre* (3. Aufl.). Wiesbaden: Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-8573-6>
- Frey, Bruno. (1997). *Not Just for the Money: An Economic Theory of Personal Motivation*. Cheltenham: Elgar.
- Frey, Bruno & Jegen, Reto. (2001). Motivation Crowding Theory. *Journal of Economic Surveys*, 15(5), 589–611. <https://doi.org/10.1111/1467-6419.00150>
- Frisch, Jutta C., Baum, Matthias & Esch, Franz-Rudolf. (2019). Marken-Commitment von Mitarbeitern aufbauen. In Franz-Rudolf Esch (Hrsg.), *Handbuch Markenführung* (S. 1011–1026). Wiesbaden: Springer Fachmedien. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-13342-9\\_47](https://doi.org/10.1007/978-3-658-13342-9_47)

- Fry, Louis W. (2003). Toward a Theory of Spiritual Leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693–727. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.001>
- Furtner, Marco. (2017). *Empowering Leadership*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-16060-9>
- Furtner, Marco & Baldegger, Urs. (2016). *Self-Leadership und Führung: Theorien, Modelle und praktische Umsetzung* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-13045-9>
- Gouldner, Alvin W. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161. <https://doi.org/10.2307/2092623>
- Grubendorfer, Christina. (2012). *Leadership Branding*. Wiesbaden: Gabler Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-3706-3>
- Guest, David E. (1998). Is the Psychological Contract Worth Taking Seriously? *Journal of Organizational Behavior*, 19, 649–664.
- Hattig, Josef. (2004). Festvortrag. In Christoph Burmann (Hrsg.), *Bewertung und Bilanzierung von Marken. (Arbeitspapier Nr. 13 des Lehrstuhls für innovatives Markenmanagement)*. Universität Bremen. Verfügbar unter: [https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://www.uni-bremen.de/fileadmin/user\\_upload/fachbereiche/fb7/lim/LiM-AP-13\\_Dokumentation\\_Tag\\_\\_der\\_Wirtschaft.pdf](https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://www.uni-bremen.de/fileadmin/user_upload/fachbereiche/fb7/lim/LiM-AP-13_Dokumentation_Tag__der_Wirtschaft.pdf)
- Haufe Online Redaktion. (2018). *Deutsche Unternehmen bleiben undemokratisch*. Verfügbar unter: [https://www.haufe.de/personal/hr-management/leadership-deutsche-unternehmen-bleiben-undemokratisch\\_80\\_383174.html](https://www.haufe.de/personal/hr-management/leadership-deutsche-unternehmen-bleiben-undemokratisch_80_383174.html)
- Hayes, Andrew F. (2018). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach* (2. Aufl.). New York, London: The Guilford Press.
- Hemmerich, Wanja. (2025a). *Mediationsanalyse: Voraussetzungen*. Verfügbar unter: <https://statistikguru.de/spss/mediation/voraussetzungen-13.html>

- Hemmerich, Wanja. (2025b). *Mediationsanalyse: Linearität überprüfen*. Verfügbar unter: <https://statistikguru.de/spss/mediation/linearitaet-ueberpruefen-2.html>
- Heyna, Phil & Fittkau, Karl-Heinz. (2021). *Transformationale Führung kompakt: Genese, Theorie, Empirie, Kritik*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-33421-5>
- hp.com. (2010). *A home for innovation. The HP Garage - the Birthplace of Silicon Valley*. Verfügbar unter: [https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://www.hp.com/hpinfo/abouthp/histnfacts/publications/garage/garage\\_2010-06.pdf&ved=2ahUKEwi\\_7sjC6-2LAXWkRfEDHb6mG7sQFnoECCAQAQ&usg=AOvVaw3jH9WJbSgJrYnCR\\_kBT19n](https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://www.hp.com/hpinfo/abouthp/histnfacts/publications/garage/garage_2010-06.pdf&ved=2ahUKEwi_7sjC6-2LAXWkRfEDHb6mG7sQFnoECCAQAQ&usg=AOvVaw3jH9WJbSgJrYnCR_kBT19n)
- Hromadka, Wolfgang & Maschmann, Frank. (2018). *Arbeitsrecht Band 1*. Berlin, Heidelberg: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-56490-5>
- Huf, Stefan. (2011). Personalmanagement als Erwartungsmanagement: Der psychologische Vertrag. *Personalführung*, 44(3), 28–37.
- Huf, Stefan. (2022). *Personalmanagement* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-37538-6>
- Jentschke, Mirjam. (2016). *Innengerichtete Markenführung in Unternehmen mit mehreren Marken: Wirkungen und Determinanten multipler Brand Commitments*. Wiesbaden: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-11960-7>
- Kanning, Uwe Peter. (2017). *Personalmarketing, Employer Branding und Mitarbeiterbindung. Forschungsbefunde und Praxistipps aus der Personalpsychologie*. Berlin, Heidelberg: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-50375-1>
- Keller, Kevin Lane. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1–22. <https://doi.org/10.1177/002224299305700101>

- Keller, Kevin Lane. (1999). Brand Mantras: Rationale, Criteria and Examples. *Journal of Marketing Management*, 15(1–3), 43–51.  
<https://doi.org/10.1362/026725799784870513>
- Keller, Kevin Lane. (2008). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity* (3. Aufl.). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson/Prentice Hall.
- Kels, Peter. (2022). Psychologische Verträge gestalten. In Stephanie Kaudela-Baum, Sandrina Meldau & Martin Brassler (Hrsg.), *Leadership und People Management. Führung und Kollaboration in Zeiten der Digitalisierung und Transformation* (S. 161–172). Wiesbaden: Springer Fachmedien.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-658-35521-0\\_11](https://doi.org/10.1007/978-3-658-35521-0_11)
- Kels, Peter, Wyss, Sabrina, Oertig, Marcel & Scheiwiller, Corinne. (2016). *Leitfaden Employer Branding & Recruiting. Innovative Ansätze zur Gewinnung von MINT-Fachkräften*. Zürich: HR Today Academy.
- King, Ceridwyn & Grace, Debra. (2008). Internal Branding: Exploring the Employee's Perspective. *Journal of Brand Management*, 15(5), 358–372.  
<https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550136>
- Kriegler, Wolf Reiner. (2022). *Praxishandbuch Employer Branding: Mit starker Arbeitgebermarke eine sinnstiftende Arbeitswelt gestalten* (4. Aufl.). Freiburg, München, Stuttgart: Haufe Lexware. <https://doi.org/10.34157/9783648143575>
- Krobath, Karin & Schmidt, Holger J. (2010). Innen beginnen: Von der internen Kommunikation zum Internal Branding. In Karin Krobath & Holger J. Schmidt (Hrsg.), *Innen beginnen: Von der internen Kommunikation zum Internal Branding* (S. 19–30). Wiesbaden: Gabler.
- Lawler, Edward J. (1992). Affective Attachments to Nested Groups: A Choice-Process Theory. *American Sociological Review*, 57(3), 327–339.  
<https://doi.org/10.2307/2096239>

- Leiner, Dominik Johannes. (2019). Too Fast, too Straight, too Weird: Non-Reactive Indicators for Meaningless Data in Internet Surveys. *Survey Research Methods*, 13(3), 229–248. *Survey Research Methods*. <https://doi.org/10.18148/SRM/2019.V13I3.7403>
- Levinson, Harry, Price, Charlton R., Munden, Kenneth J., Mandl, Harold J. & Solley, Charles M. (1962). *Men, Management. and Mental Health*. Cambridge: Harvard University Press.
- Lievens, Filip. (2007). Employer Branding in the Belgian Army: The Importance of Instrumental and Symbolic Beliefs for Potential Applicants, Actual Applicants, and Military Employees. *Human Resource Management*, 46(1), 51–69. <https://doi.org/10.1002/hrm.20145>
- MacNeil, Ian R. (1985). Relational Contract: What We Do and Do Not Know. *Wisconsin Law Review*, 4, 483–526.
- Mael, Fred & Ashforth, Blake E. (1992). Alumni and their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103–123. <https://doi.org/10.1002/job.4030130202>
- Maloney, Philip. (2007). *Absatzmittlergerichtetes, identitätsbasiertes Markenmanagement*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-8350-5534-6>
- March, James G. & Simon, Herbert A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.
- Meffert, Heribert & Burmann, Christoph. (1996). *Identitätsorientierte Markenführung - Grundlagen für das Management von Markenportfolios*. Leipzig, Münster: Wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung.
- Meyer, John P. & Allen, Natalie J. (1984). Testing the „Side-Bet Theory“ of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372–378. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.3.372>

- Meyer, John P. & Allen, Natalie J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, John P. & Allen, Natalie J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781452231556>
- Meyer, John P., Becker, Thomas E. & Van Dick, Rolf. (2006). Social Identities and Commitments at Work: Toward an Integrative Model. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 665–683. <https://doi.org/10.1002/job.383>
- Meyer, John P., Stanley, David J., Herscovitch, Lynne & Topolnytsky, Laryssa. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Miles, Sandra Jeanquart & Mangold, W. Glynn. (2005). Positioning Southwest Airlines through Employee Branding. *Business Horizons*, 48(6), 535–545. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2005.04.010>
- Morhart, Felicitas, Herzog, Walter & Tomczak, Torsten. (2009). Brand-Specific Leadership: Turning Employees into Brand Champions. *Journal of Marketing*, 73(5), 122–142. <https://doi.org/10.1509/jmkg.73.5.122>
- Morhart, Felicitas, Jenewein, Wolfgang & Tomczak, Torsten. (2012). Mit transformationaler Führung das Brand Behavior stärken. In Torsten Tomczak, Franz-Rudolf Esch, Joachim Kernstock & Andreas Herrmann (Hrsg.), *Behavioral Branding: Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt* (3. Aufl., S. 389–406). Wiesbaden: Gabler Verlag. [https://doi.org/10.1007/978-3-8349-7134-0\\_20](https://doi.org/10.1007/978-3-8349-7134-0_20)
- Morhart, Felicitas, Tomczak, Torsten & Jenewein, Wolfgang. (2019). Mit transformationaler Führung das markenorientierte Verhalten stärken. In Franz-Rudolf Esch (Hrsg.), *Handbuch Markenführung* (S. 1039–1053). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

- Morrison, Elizabeth Wolfe. (1993). Longitudinal Study of the Effects of Information Seeking on Newcomer Socialization. *Journal of Applied Psychology, 78*(2), 173–183. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.2.173>
- Morrison, Elizabeth Wolfe & Robinson, Sandra L. (1997). When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops. *The Academy of Management Review, 22*(1), 226–256. <https://doi.org/10.2307/259230>
- Mowday, Richard T., Porter, Lyman W. & Steers, Richard M. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. New York: Academic Press.
- Nemeth, Charlan Jeanne & Staw, Barry M. (1989). The Tradeoffs of Social Control and Innovation in Groups and Organizations. *Advances in Experimental Social Psychology, 22*, 175–210. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60308-1](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60308-1)
- Nerdinger, Friedemann W. (2019). Führung von Mitarbeitern. In Friedemann W. Nerdinger, Gerhard Blickle & Niclas Schaper (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 95–117). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Patrick, Harold Andrew. (2008). Psychological Contract and Employment Relationship. *The ICFAI University Journal of Organizational Behavior, 7*(4), 7–24.
- Pearce, Craig & Sims, Henry. (2002). Vertical Versus Shared Leadership as Predictors of the Effectiveness of Change Management Teams: An Examination of Aversive, Directive, Transactional, Transformational, and Empowering Leader Behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 6*(2), 172–197. <https://doi.org/10.1037/1089-2699.6.2.172>
- Pelz, Waldemar. (2016). Transformationale Führung – Forschungsstand und Umsetzung in der Praxis. In Corinna Von Au (Hrsg.), *Wirksame und nachhaltige Führungsansätze* (S. 93–112). Wiesbaden: Springer Fachmedien. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-11956-0\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-658-11956-0_5)

- PFH Private Hochschule Göttingen. (2024). *Die drei verschiedenen Ebenen des Managements*. Verfügbar unter: <https://www.pfh.de/blog/drei-ebenen-des-managements>
- Piehler, Rico. (2011). *Interne Markenführung: Theoretisches Konzept und fallstudienbasierte Evidenz*. Wiesbaden: Gabler Verlag und Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-6193-8>
- Prashar, Atul & Maity, Moutusy. (2024). Building Employee Commitment Through Internal Branding – A Meta-Analytic Study. *European Journal of Marketing*, 58(5), 1241–1274. <https://doi.org/10.1108/EJM-12-2021-0983>
- Punjaisri, Khanyapuss, Evanschitzky, Heiner & Wilson, Alan. (2009). Internal Branding: An Enabler of Employees' Brand-Supporting Behaviours. *Journal of Service Management*, 20(2), 209–226. <https://doi.org/10.1108/09564230910952780>
- Raja, Usman, Johns, Gary & Ntalianis, Filotheos. (2004). The Impact of Personality on Psychological Contracts. *Academy of Management Journal*, 47(3), 350–367. <https://doi.org/10.2307/20159586>
- Riedelbauch, Kerstin. (2011). *Theorie und Förderung transformationaler Führung: Selbstdarstellungstheoretische Interpretation und Wirksamkeit von Gruppenworkshops und Einzelcoachings* (Dissertation). Otto-Friedrich-Universität Bamberg.
- Rigotti, Thomas, Otto, Kathleen & Mohr, Gisela. (2007). Psychologische Verträge und ihr Zusammenhang zu psychosozialem Befinden von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern. In Peter G. Richter, Renate Rau & Susann Mühlpfordt (Hrsg.), *Arbeit und Gesundheit. Zum aktuellen Stand in einem Forschungs- und Praxisfeld* (S. 227–246).
- Robinson, Sandra L. & Morrison, Elizabeth Wolfe. (2000). The Development of Psychological Contract Breach and Violation: A Longitudinal Study. *Journal of Organizational Behavior*, 21(5), 525–546. [https://doi.org/10.1002/1099-1379\(200008\)21:5<525::AID-JOB40>3.0.CO;2-T](https://doi.org/10.1002/1099-1379(200008)21:5<525::AID-JOB40>3.0.CO;2-T)

- Roehling, Mark V. (1997). The Origins and Early Development of the Psychological Contract Construct. *Journal of Management History*, 3(2), 204–217. <https://doi.org/10.1108/13552529710171993>
- Roemer, Ellen. (2020). *Datenbereinigung*. [Video]. Verfügbar unter: <https://www.youtube.com/watch?v=LfphezbsUhY&t=942s>
- Roj, Manuel. (2013). *Die Relevanz der Markenarchitektur für das Employer Branding: eine verhaltenstheoretisch-experimentelle Untersuchung zum Einfluss von hierarchieübergreifenden Markenkombinationen auf die Employer Brand Strength*. Wiesbaden: Springer-Gabler.
- Rosenberg, Morris. (1979). *Conceiving the Self*. New York: Basic Books.
- Rousseau, Denise M. (1989). Psychological and Implied Contracts in Organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121–139. <https://doi.org/10.1007/BF01384942>
- Rousseau, Denise M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Sackmann, Sonja A. (2009). Markenorientierte Führung und Personalmanagement. In Karin Krobath & Holger J. Schmidt (Hrsg.), *Innen beginnen. Von der internen Kommunikation zum Internal Branding* (S. 47–60). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Saini, Gordhan K., Lievens, Filip & Srivastava, Mukta. (2022). Employer and Internal Branding Research: A Bibliometric Analysis of 25 Years. *Journal of Product & Brand Management*, 31(8), 1196–1221. <https://doi.org/10.1108/JPBM-06-2021-3526>
- Schein, Edgar H. (1980). *Organisationspsychologie*. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler.
- Schmidt, Burkhard. (2011). *Transformationale und transaktionale Führung als erfolgreicher Führungsstil für Leistung und Gesundheit? Eine kritische Überprüfung des „Full Range of Leadership“-Konzeptes für das betriebliche Gesundheitsmanagement* (Dissertation). Technische Universität Dortmund.

- Sopra Steria SE. (2021). *Potenzialanalyse Organisation x.0*. Verfügbar unter: <https://www.soprasteria.de/newsroom/publikationen/studien/free/potenzialanalyse-organisation-x0>
- Sponheuer, Birgit. (2010). *Employer Branding als Bestandteil einer ganzheitlichen Markenführung*. Wiesbaden: Gabler.
- Stathakopoulos, Vlasis, Kottikas, Konstantinos G., Theodorakis, Ioannis G. & Kottika, Efthymia. (2019). Market-Driving Strategy and Personnel Attributes: Top Management Versus Middle Management. *Journal of Business Research*, 104, 529–540. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.09.020>
- Sujchaphong, Narissara, Nguyen, Bang & Melewar, TC. (2015). Internal Branding in Universities and the Lessons Learnt From the Past: The Significance of Employee Brand Support and Transformational Leadership. *Journal of Marketing for HIGHER EDUCATION*, 25(2), 204–237. <https://doi.org/10.1080/08841241.2015.1040104>
- Tausendpfund, Markus. (2022). *Quantitative Datenanalyse: Eine Einführung mit SPSS*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-37282-8>
- Terglav, Katja, Konečnik Ruzzier, Maja & Kaše, Robert. (2016). Internal Branding Process: Exploring the Role of Mediators in Top Management's Leadership–Commitment Relationship. *International Journal of Hospitality Management*, 54, 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.12.007>
- Tomprou, Maria & Nikolaou, Ioannis. (2011). A Model of Psychological Contract Creation Upon Organizational Entry. *Career Development International*, 16(4), 342–363. <https://doi.org/10.1108/13620431111158779>
- Topa, Gabriela, Aranda-Carmena, Mercedes & De-Maria, Berta. (2022). Psychological Contract Breach and Outcomes: A Systematic Review of Reviews. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(23), 15527. <https://doi.org/10.3390/ijerph192315527>

- Tosti, Donald & Stotz, Rodger D. (2001). Building Your Brand From the Inside Out. *Marketing Management*, 10(2), 28–33.
- Towers Perrin. (2003). *Understanding What drives employee engagement. The 2003 Towers Perrin Talent Report*. Verfügbar unter: <https://feismo.com/doc-viewer-v2>
- Turnley, William H., Bolino, Mark C., Lester, Scott W. & Bloodgood, James M. (2003). The Impact of Psychological Contract Fulfillment on the Performance of In-Role and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management*, 29(2), 187–206. <https://doi.org/10.1177/014920630302900204>
- Uen, Jin-Feng, Wu, Ting, Teng, Huei-Chun & Liu, Yu-Shuan. (2012). Transformational Leadership and Branding Behavior in Taiwanese Hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(1), 26–43. <https://doi.org/10.1108/09596111211197782>
- University of Calgary. (2025). *PROCESS Macro for SPSS, SAS, and R*. Verfügbar unter: <https://haskayne.ucalgary.ca/CCRAM/resource-hub>
- Urde, Mats. (1999). Brand Orientation: A Mindset for Building Brands into Strategic Resources. *Journal of Marketing Management*, 15(1–3), 117–133. <https://doi.org/10.1362/026725799784870504>
- Vallaster, Christine & De Chernatony, Leslie. (2005). Internationalisation of Services Brands: The Role of Leadership During the Internal Brand Building Process. *Journal of Marketing Management*, 21(1–2), 181–203. <https://doi.org/10.1362/0267257053166839>
- Vallaster, Christine & De Chernatony, Leslie. (2006). Internal Brand Building and Structuration: The Role of Leadership. *European Journal of Marketing*, 40(7/8), 761–784. <https://doi.org/10.1108/03090560610669982>
- Van Dick, Rolf. (2004). *Commitment und Identifikation mit Organisationen*. Göttingen, Bern, Toronto, Seattle: Hogrefe.

- Van Knippenberg, Daan. (2000). Work Motivation and Performance: A Social Identity Perspective. *Applied Psychology*, 49(3), 357–371. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00020>
- Van Knippenberg, Daan & Sleebos, Ed. (2006). Organizational Identification Versus Organizational Commitment: Self-Definition, Social Exchange, and Job Attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 571–584. <https://doi.org/10.1002/job.359>
- Wallace, Elaine, De Chernatony, Leslie & Buil, Isabel. (2012). How Leadership and Commitment Influence Bank Employees' Adoption of their Bank's Values. *Journal of Business Ethics*, 101(3), 397–414. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0728-2>
- Wallace, Elaine, De Chernatony, Leslie & Buil, Isabel. (2013). Building Bank Brands: How Leadership Behavior Influences Employee Commitment. *Thought Leadership in Brand Management II*, 66(2), 165–171. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.07.009>
- Walumbwa, Fred Ochieng & Lawler, John J. (2003). Building Effective Organizations: Transformational Leadership, Collectivist Orientation, Work-related Attitudes and Withdrawal Behaviours in Three Emerging Economies. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(7), 1083–1101. <https://doi.org/10.1080/0958519032000114219>
- Wehling, Pamela. (2017). Psychologischer Vertrag. In Hartmut Hirsch-Kreinsen & Heiner Minssen (Hrsg.), *Lexikon der Arbeits- und Industriosozologie* (2. Aufl.). Baden-Baden: Nomos. <https://doi.org/10.5771/9783845276021>
- Weibler, Jürgen. (2016). *Personalführung* (3. Aufl.). München: Verlag Franz Vahlen.
- Wiese, Dominika. (2005). *Employer Branding: Arbeitgebermarken erfolgreich aufbauen*. Saarbrücken: VDM, Verl. Dr. Müller.
- WKO. (2024). *Klein- und Mittelbetriebe in Österreich*. Verfügbar unter: <https://www.wko.at/zahlen-daten-fakten/kmu-definition>

- Xiong, Lina & King, Ceridwyn. (2019). Aligning Employees' Attitudes and Behavior with Hospitality Brands: The Role of Employee Brand Internalization. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 40(2), 67–76. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.06.006>
- Xiong, Lina & King, Ceridwyn. (2020). Exploring How Employee Sense of Brand Community Affects Their Attitudes and Behavior. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 44(4), 567–596. <https://doi.org/10.1177/1096348020905360>
- Zeplin, Sabrina. (2006). *Innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

## Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 1:</i> Vergleich internes und externes Markenbild .....	6
<i>Abbildung 2:</i> Komponenten der Markenidentität .....	7
<i>Abbildung 3:</i> Komponenten des Markenimages .....	9
<i>Abbildung 4:</i> Prozessaufbau der identitätsbasierten Markenführung .....	10
<i>Abbildung 5:</i> Übersicht Instrumente und Zielgrößen des Internal Branding .....	13
<i>Abbildung 6:</i> Restaurierte HP Garage im Jahr 2005 .....	16
<i>Abbildung 7:</i> Wirkungsweise von Marken-Commitment .....	32
<i>Abbildung 8:</i> Employee Brand Commitment Pyramid .....	33
<i>Abbildung 9:</i> Ausprägungen des Marken-Commitments (MC) .....	35
<i>Abbildung 10:</i> Raster zum Status Quo des Marken-Commitments der Mitarbeiter:innen .....	37
<i>Abbildung 11:</i> Mögliche Reaktionen auf einen Bruch des psychologischen Vertrags...	45
<i>Abbildung 12:</i> Vermittelnde Wirkung der Mediatorvariable auf den Zusammenhang zwischen X und Y .....	75
<i>Abbildung 13:</i> Grafische Veranschaulichung zu den Ergebnissen der Hypothese 2 ....	81

## Tabellenverzeichnis

<i>Tabelle 1:</i> Belohnungs- und Bestrafungsmöglichkeiten in der transaktionalen Führung.....	19
<i>Tabelle 2:</i> Übersicht zu den Skalen MF, MC und PV sowie den zugehörigen Items ....	57
<i>Tabelle 3:</i> Übersicht zu den soziodemografischen Merkmalen der Stichprobe in absoluten Werten und Prozentwerten.....	62
<i>Tabelle 4:</i> Übersicht Dauer der Unternehmenszugehörigkeit.....	63
<i>Tabelle 5:</i> Übersicht zu den Branchenzugehörigkeiten der Unternehmen .....	63
<i>Tabelle 6:</i> Übersicht Anzahl der direkt geführten Mitarbeiter:innen als Führungskraft..	65
<i>Tabelle 7:</i> Übersicht Anzahl der Mitarbeiter:innen und Kolleg:innen im Unternehmen .	66
<i>Tabelle 8:</i> Übersicht Arbeitsstunden pro Woche .....	66
<i>Tabelle 9:</i> Deskriptive Statistiken, Schiefe und Faktorladungen zu den Fragen MF1 bis MF7 und Deskriptive Statistiken und Reliabilität der Skala MF .....	69
<i>Tabelle 10:</i> Deskriptive Statistiken, Schiefe und Faktorladungen zu den Fragen MC1 bis MC4 und Deskriptive Statistiken und Reliabilität der Skala MC .....	70
<i>Tabelle 11:</i> Deskriptive Statistiken, Schiefe und Faktorladungen zu den Fragen SKPV1 bis SKPV14 und Deskriptive Statistiken und Reliabilität der Skala PV .....	73
<i>Tabelle 12:</i> Übersicht geeigneter Korrelationsverfahren in Abhängigkeit vom Skalenniveau der Variablen.....	74
<i>Tabelle 13:</i> Korrelationstabelle .....	78
<i>Tabelle 14:</i> Berechnungswerte der Mediationsanalysen zur Hypothese 3 .....	82
<i>Tabelle 15:</i> Häufigkeitsverteilung der Clusterzugehörigkeit nach Führungsebene .....	84

# Anhang A: Erhebungsinstrument Fragebogen



Liebe Teilnehmer:innen!

Herzlichen Dank, dass Sie sich für diesen Fragebogen Zeit nehmen.

Im Rahmen meiner Masterarbeit an der Ferdinand Porsche FernFH im Studiengang „Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie“ beschäftige ich mich mit der Fragestellung, **welchen Einfluss direkte Führungskräfte auf ihre Mitarbeiter:innen haben.**

Zielgruppe dieser Befragung sind **Arbeitnehmer:innen, die sich aktuell in einem Dienstverhältnis in Österreich befinden und einer direkten Führungskraft unterstellt sind.**

Im Fragebogen werden Sie gebeten, verschiedene Aussagen nach dem Grad Ihres Zutreffens zu bewerten. Dabei gibt es keine richtigen oder falschen Antworten. Beantworten Sie bitte alle Fragen. Im Zweifelsfall wählen Sie bitte jene Antwort, die noch am ehesten für Sie zutrifft.

Die Bearbeitung wird ca. 10 Minuten in Anspruch nehmen.

Für Rückfragen stehe ich Ihnen gerne zur Verfügung (Mail: [doris.rahmanian@mail.fernfh.ac.at](mailto:doris.rahmanian@mail.fernfh.ac.at)).

Vielen Dank für Ihre Zeit und Unterstützung bei meiner Masterarbeit!

Doris Rahmanian

Weiter

Die Richtlinien guter ethischer Forschung sehen vor, dass sich Teilnehmer:innen an empirischen Studien explizit und nachvollziehbar mit der Teilnahme einverstanden erklären.

Ihre Teilnahme an dieser Untersuchung ist **freiwillig**. Es steht Ihnen zu jedem Zeitpunkt dieser Studie frei, Ihre Teilnahme abzubrechen, ohne dass Ihnen daraus Nachteile entstehen.

Ihre Daten sind selbstverständlich vertraulich, werden nur in **anonymisierter Form** ausgewertet und nicht an Dritte weitergegeben. Demografische Angaben wie Alter oder Geschlecht lassen keinen eindeutigen Schluss auf Ihre Person zu.

Fragen: Falls Sie noch **Fragen** zu dieser Studie haben sollten, finden Sie hier nochmals die Kontaktdaten der Studienleiterin: [doris.rahmanian@mail.fernfh.ac.at](mailto:doris.rahmanian@mail.fernfh.ac.at)

*Ich bin damit einverstanden, dass die Studierende, die Masterarbeitsbetreuerin sowie Mitarbeiter:innen der Ferdinand Porsche FERNFH die von mir im Zuge dieser Studie angeführten Daten zu Forschungszwecken speichern und in aggregierter Form verarbeiten dürfen, sodass keine Rückschlüsse auf Einzelpersonen möglich sind. Ich stimme der Datenschutzerklärung der FERNFH ([www.fernfh.ac.at/datenschutz](http://www.fernfh.ac.at/datenschutz)) zu, welche auf der DSGVO basiert. Die Daten werden zu jeder Zeit vertraulich behandelt. Diese Einwilligungserklärung erfolgt auf freiwilliger Basis.*

Hiermit bestätige ich, dass ich die Einverständniserklärung gelesen und verstanden habe.

- Ja  
 Nein

Zurück

Weiter

Doris Rahmanian, Ferdinand Porsche FernFH – 2024/25

8% ausgefüllt

Diese Studie richtet sich an erwerbstätige Personen, die sich in einem aktiven Dienstverhältnis in Österreich befinden und einer direkten Führungskraft unterstellt sind.

Sind Sie zurzeit in Österreich erwerbstätig?

- Ja  
 Nein

Haben Sie eine direkte Führungskraft?

- Ja  
 Nein

Zurück

Weiter

Doris Rahmanian, Ferdinand Porsche FernFH – 2024/25

17% ausgefüllt

Bitte geben Sie an, welcher Managementebene Ihre direkte Führungskraft am ehesten zuzuordnen ist.

Top-Management

Mittlere Führungsebene

Untere Führungsebene

Ich kann diese Frage leider nicht beantworten, weil

unser Unternehmen anders aufgebaut ist / ich keine Informationen dazu habe / etc.

Erläuterungen zu den einzelnen Ebenen:

**Top-Management:** die oberste Führungsebene eines Unternehmens, ist für die strategische Gesamtsteuerung und externe Repräsentation zuständig.

*Bekannte Positionsbezeichnungen: Geschäftsführung, Vorstand, Direktor:in, Chief Executive Officer (CEO) oder ähnliche Bezeichnungen*

**Mittlere Führungsebene:** Diese Ebene umfasst Führungskräfte, die Abteilungen oder größere organisatorische Einheiten leiten. Sie sind sowohl Vorgesetzte für Führungskräfte oder Mitarbeitende als auch nachgeordnet dem Top-Management.

*Bekannte Positionsbezeichnungen: Abteilungsleiter:in, Fertigungsleiter:in, Ressortleiter:in, Head of, Director, Vice President, Manager:in einer größeren Abteilung*

**Untere Führungsebene:** Führungskräfte auf dieser Ebene übernehmen operative Aufgaben wie die Planung, Organisation und Betreuung von Teams.

*Bekannte Positionsbezeichnungen: Teamleiter:in, Meister:in oder Vorarbeiter:in, Manager:in eines kleinen Teams*

Zurück

Weiter

Bitte kreuzen Sie jeweils das Antwortfeld an, das am besten beschreibt, inwieweit Sie der jeweiligen Aussage zustimmen.

Meine direkte Führungskraft	stimme gar nicht zu	stimme voll zu	
	1	2	3
	4	5	6
	7		kann ich nicht beurteilen
vermittelt eine klare und positive Vorstellung von der Zukunft.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
behandelt die Mitarbeiter:innen als Individuen, unterstützt und fördert ihre Entwicklung.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ermutigt die Mitarbeiter:innen und spricht ihnen Anerkennung aus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
fördert das Vertrauen, das Engagement und die Zusammenarbeit innerhalb des Teams.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
fördert positives Denken innerhalb des Teams.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
äußert sich klar zu ihren Ideen und zeigt Offenheit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
erweckt in mir Stolz und Respekt und inspiriert mich durch ihre hohe Kompetenz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Zurück

Weiter

Bitte kreuzen Sie jeweils das Antwortfeld an, das am besten beschreibt, inwieweit Sie der jeweiligen Aussage zustimmen.

	stimme gar nicht zu	1	2	3	4	5	6	7	stimme voll zu	kann ich nicht beurteilen
Ich halte mein aktuelles Unternehmen für die beste Wahl als Arbeitgeber:in für mich.		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>						
Mir liegt sehr am Herzen, wie sich die Zukunft für meine:n Arbeitgeber:in entwickelt.		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>						
Freunden gegenüber lobe ich meine:n Arbeitgeber:in als besonders gute:n Arbeitgeber:in.		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>						
Ich bin stolz, wenn ich anderen sagen kann, dass ich zu meiner:m Arbeitgeber:in gehöre.		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>						

Zurück

Weiter

Bitte kreuzen Sie jeweils das Antwortfeld an, das am besten beschreibt, inwieweit Sie der jeweiligen Aussage zustimmen.

Meine Arbeitgeber:in	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <span>stimme gar nicht zu</span> <span>stimme voll zu</span> </div> 	kann ich nicht beurteilen
	1 2 3 4 5 6 7	
bietet mir Arbeitsplatzsicherheit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
bietet mir die Möglichkeit, meine beruflichen Fähigkeiten durch Training am Arbeitsplatz zu lernen und weiterzuentwickeln.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
bietet mir die Möglichkeit, mein Können unter Beweis zu stellen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
bietet mir Aufgaben, die meine Karriere fördern.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
hat mir im vergangenen Jahr eine formale Leistungsbeurteilung gegeben, die durch ein geregeltes und nachvollziehbares Verfahren erfolgte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
bietet mir Aufstiegsmöglichkeiten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
bietet mir ein faires Gehalt für meine Arbeit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kümmert sich um mein persönliches Wohlergehen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
bietet mir die Möglichkeit, arbeitsmarktfähige Fähigkeiten zu entwickeln.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
bietet mir die Möglichkeit, meinen allgemeinen Arbeitszeitplan zu variieren, indem ich an verschiedenen Tagen zu unterschiedlichen Zeiten beginne oder ende.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
bietet mir flexible Arbeitszeiten, sodass ich innerhalb eines festgelegten Rahmens selbst bestimmen kann, wann ich arbeite.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
belohnt mich fair im Vergleich zu anderen, die ähnliche Tätigkeiten oder Rollen ausführen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
bietet mir Unterstützung bei einer Versetzung an.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
bietet mir eine Standortwahl im Unternehmen an, sobald die Einarbeitungsphase oder eine Schulungsmaßnahme abgeschlossen wurde.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[Zurück](#)

[Weiter](#)

Wie lange arbeiten Sie bereits in Ihrem derzeitigen Unternehmen?

- weniger als 6 Monate     6 bis 12 Monate     1 bis 2 Jahre     3 bis 5 Jahre     6 bis 10 Jahre     mehr als 10 Jahre     keine Angabe

In welcher Branche ist das Unternehmen tätig, in dem Sie arbeiten?

[Bitte auswählen] ▼

Wie viele Mitarbeiter:innen hat das Unternehmen, in dem Sie tätig sind, insgesamt?

- weniger als 10     10 bis 49     50 bis 99     100 bis 249     250-499     500-999     mehr als 1000     Keine Angabe

Wo arbeiten Sie überwiegend? (Mehrfachauswahl möglich)

- in einer Stadt  
 in einer Vorstadt  
 in einem ländlichen Gebiet  
 hauptsächlich im Homeoffice  
 Wechsel zwischen Homeoffice und Arbeitsstätte  
 Sonstiges:  
   
 Keine Angabe

Zurück

Weiter

Bitte geben Sie Ihre vertragliche wöchentliche Arbeitszeit in Stunden an.

Stunden pro Woche

Welche Tätigkeit üben Sie derzeit aus? (optional)

z.B. aktueller Jobtitel

Wie viele Ihrer Kolleg:innen im Team haben dieselbe direkte Führungskraft wie Sie?

Kolleg:innen

Haben Sie eine Führungsposition inne?

- Ja  
 Nein

Zurück

Weiter

Doris Rahmanian, Ferdinand Porsche FernFH – 2024/25

67% ausgefüllt

Wie viele Mitarbeiter:innen führen Sie derzeit direkt?

Mitarbeiter:innen

Zurück

Weiter

Doris Rahmanian, Ferdinand Porsche FernFH – 2024/25

75% ausgefüllt

**Fast geschafft!**

Als letztes möchte ich Sie bitten, einige Fragen zu Ihrer Person zu beantworten. Die Angaben dienen statistischen Zwecken. Ihre Anonymität ist selbstverständlich gewährleistet!

**Welches Geschlecht haben Sie?**

- weiblich
- männlich
- divers
- keine Angabe

**Bitte geben Sie Ihr Alter an.**

Alter:

**Welchen Bildungsabschluss haben Sie? Bitte wählen Sie den höchsten Bildungsabschluss, den Sie bisher erreicht haben.**

- Keinen Ausbildungsabschluss
- Allgemeinbildende Pflichtschule
- Abgeschlossene Lehre
- Allgemeinbildende höhere Schule (AHS)
- Berufsbildende höhere Schule (BHS)
- Kolleg
- Universitärer Abschluss: Bachelor, Bakkalaureat
- Universitärer Abschluss: Master, Magister, Diplom-Ingenieur
- Universitärer Abschluss: Doktorat, PhD
- Andere Art des Abschlusses und zwar:
- Keine Angabe

**Wie hoch ist ungefähr Ihr monatliches Nettoeinkommen?**

Gemeint ist der Betrag, der sich aus allen Einkünften zusammensetzt und nach Abzug der Steuern und Sozialversicherungen übrig bleibt.

[Bitte auswählen] ▼

Zurück

Weiter

Zum Abschluss:

Welche Anmerkungen haben Sie zu diesem Fragebogen oder zu dieser Studie? (optional)

Zurück

Weiter

Doris Rahmanian, Ferdinand Porsche FernFH – 2024/25

92% ausgefüllt

Bitte beantworten Sie auch diese Frage – Ihre Antwort auf die Frage ist für die Studie sehr wichtig.

Vielen Dank für Ihre Teilnahme!

Ihre Antworten wurden gespeichert. Sie können das Browser-Fenster nun schließen.

Ich bedanke mich herzlich für Ihre Mithilfe!

Liebe Grüße, Doris Rahmanian

## Anhang B: Codebuch

Code	Items zu Einstiegs- bzw. Filterfragen	Antwortformat
A01	Hiermit bestätige ich, dass ich die Einverständniserklärung gelesen und verstanden habe.	1 = Ja 2 = Nein (Studie beendet) -9 = nicht beantwortet
A02	Sind Sie zurzeit in Österreich erwerbstätig?	1 = Ja 2 = Nein (Studie beendet) -9 = nicht beantwortet
A03	Haben Sie eine direkte Führungskraft?	1 = Ja 2 = Nein (Studie beendet) -9 = nicht beantwortet
A04	Bitte geben Sie an, welcher Managementebene Ihre direkte Führungskraft am ehesten zuzuordnen ist.	1 = Top-Management 2 = Mittlere Führungsebene 3 = Untere Führungsebene 4 = Ich kann diese Frage leider nicht beantworten, weil (führt zu A04_01) -9 = nicht beantwortet
A04_01	Ich kann diese Frage leider nicht beantworten, weil,	Offene Texteingabe
Code	Items zur Skala	Antwortformat
	<b>Markenorientierte Führung</b> Meine direkte Führungskraft...	7-stufige Likert Skala
MF1	vermittelt eine klare und positive Vorstellung von der Zukunft.	1 = stimme gar nicht zu 2 = stimme nicht zu 3 = stimme eher nicht zu 4 = bin neutral 5 = stimme eher zu 6 = stimme zu 7 = stimme voll zu -1 = kann ich nicht beurteilen -9 = nicht beantwortet
MF2	behandelt die Mitarbeiter:innen als Individuen, unterstützt und fördert ihre Entwicklung.	

MF3	ermutigt die Mitarbeiter:innen und spricht ihnen Anerkennung aus.	
MF4	fördert das Vertrauen, das Engagement und die Zusammenarbeit innerhalb des Teams.	
MF5	fördert positives Denken innerhalb des Teams.	
MF6	äußert sich klar zu ihren Ideen und zeigt Offenheit.	
MF7	erweckt in mir Stolz und Respekt und inspiriert mich durch ihre hohe Kompetenz.	
<b>Code</b>	<b>Items zur Skala</b> <b>Marken Commitment der Mitarbeiter:innen</b>	<b>Antwortformat</b> 7-stufige Likert Skala
MC1	Ich halte mein aktuelles Unternehmen für die beste Wahl als Arbeitgeber:in für mich.	1 = stimme gar nicht zu 2 = stimme nicht zu 3 = stimme eher nicht zu 4 = bin neutral 5 = stimme eher zu 6 = stimme zu 7 = stimme voll zu -1 = kann ich nicht beurteilen -9 = nicht beantwortet
MC2	Mir liegt sehr am Herzen, wie sich die Zukunft für meine:n Arbeitgeber:in entwickelt.	
MC3	Freunden gegenüber lobe ich meine:n Arbeitgeber:in als besonders gute:n Arbeitgeber:in.	
MC4	Ich bin stolz, wenn ich anderen sagen kann, dass ich zu meiner:m Arbeitgeber:in gehöre.	
<b>Code</b>	<b>Items zur Skala</b> <b>Psychologischer Vertrag Mein:e Arbeitgeber:in</b>	<b>Antwortformat</b> 7-stufige Likert Skala

SKPV1	bietet mir Arbeitsplatzsicherheit.	1 = stimme gar nicht zu 2 = stimme nicht zu 3 = stimme eher nicht zu 4 = bin neutral 5 = stimme eher zu 6 = stimme zu 7 = stimme voll zu -1 = kann ich nicht beurteilen -9 = nicht beantwortet
SKPV2	bietet mir die Möglichkeit, meine beruflichen Fähigkeiten durch Training am Arbeitsplatz zu lernen und weiterzuentwickeln.	
SKPV3	bietet mir die Möglichkeit, mein Können unter Beweis zu stellen.	
SKPV4	bietet mir Aufgaben, die meine Karriere fördern.	
SKPV5	hat mir im vergangenen Jahr eine formale Leistungsbeurteilung gegeben, die durch ein geregeltes und nachvollziehbares Verfahren erfolgte.	
SKPV6	bietet mir Aufstiegsmöglichkeiten.	
SKPV7	bietet mir ein faires Gehalt für meine Arbeit.	
SKPV8	kümmert sich um mein persönliches Wohlergehen.	
SKPV9	bietet mir die Möglichkeit, arbeitsmarktfähige Fähigkeiten zu entwickeln.	
SKPV10	bietet mir die Möglichkeit, meinen allgemeinen Arbeitszeitplan zu variieren, indem ich an verschiedenen Tagen zu unterschiedlichen Zeiten beginne oder ende.	
SKPV11	bietet mir flexible Arbeitszeiten, sodass ich innerhalb eines festgelegten Rahmens selbst bestimmen kann, wann	

	ich arbeite.	
SKPV12	belohnt mich fair im Vergleich zu anderen, die ähnliche Tätigkeiten oder Rollen ausführen.	
SKPV13	bietet mir Unterstützung bei einer Versetzung an.	
SKPV14	bietet mir eine Standortwahl im Unternehmen an, sobald die Einarbeitungsphase oder eine Schulungsmaßnahme abgeschlossen wurde.	
<b>Code</b>	<b>Items zu soziodemografischen Merkmalen und berufsbezogenen Kontextfaktoren</b>	<b>Antwortformat</b>
SODE1	Welches Geschlecht haben Sie?	1 = weiblich 2 = männlich 3 = divers 4 = keine Angabe -9 = nicht beantwortet
SODE2	Bitte geben Sie Ihr Alter an.	Offene Eingabe (Ganze Zahl)
SODE3	Welchen Bildungsabschluss haben Sie? Bitte wählen Sie den höchsten Bildungsabschluss, den Sie bisher erreicht haben.	1 = Keinen Ausbildungsabschluss 2 = Allgemeinbildende Pflichtschule 3 = Abgeschlossene Lehre 4 = Allgemeinbildende höhere Schule (AHS) 5 = Berufsbildende höhere Schule (BHS) 6 = Kolleg 7 = Universitärer Abschluss: Bachelor, Bakkalaureat 8 = Universitärer Abschluss: Master, Magister, Diplom-Ingenieur 9 = Universitärer Abschluss:

		<p>Doktorat, PhD</p> <p>10 = Andere Art des Abschlusses und zwar: (führt zu SODE3_01)</p> <p>11 = Keine Angabe</p> <p>-9 = nicht beantwortet</p>
SODE3_01	Andere Art des Abschlusses und zwar	Offene Texteingabe
SODE4	Wie lange arbeiten Sie bereits in Ihrem derzeitigen Unternehmen?	<p>1 = weniger als 6 Monate</p> <p>2 = 6 bis 12 Monate</p> <p>3 = 1 bis 2 Jahre</p> <p>4 = 3 bis 5 Jahre</p> <p>5 = 6 bis 10 Jahre</p> <p>6 = mehr als 10 Jahre</p> <p>7 = keine Angabe</p> <p>-9 = nicht beantwortet</p>
SODE5	In welcher Branche ist das Unternehmen tätig, in dem Sie arbeiten?	<p>1 = Land-, Forstwirtschaft &amp; Fischerei</p> <p>2 = Bergbau</p> <p>3 = Baugewerbe</p> <p>4 = Verarbeitendes Gewerbe</p> <p>5 = Transport, Kommunikation, Energie</p> <p>6 = Großhandel</p> <p>7 = Einzelhandel</p> <p>8 = Finanz-, Versicherungs- und Immobilienwirtschaft</p> <p>9 = Dienstleistungen</p> <p>10 = Öffentliche Verwaltungen</p> <p>11 = Keine Angabe</p> <p>-9 = nicht beantwortet</p>
SODE6	Wie viele Mitarbeiter:innen hat das Unternehmen, in dem Sie tätig sind, insgesamt?	<p>1 = weniger als 10</p> <p>2 = 10 bis 49</p> <p>3 = 50 bis 99</p> <p>4 = 100 bis 249</p> <p>5 = 250-499</p>

		6 = 500-999 7 = mehr als 1000 8 = Keine Angabe -9 = nicht beantwortet
SODE7	Bitte geben Sie Ihre vertragliche wöchentliche Arbeitszeit in Stunden an.	Offene Eingabe (Dezimalzahl)
SODE8	Welche Tätigkeit üben Sie derzeit aus? (optional)	Offene Texteingabe
SODE9	Wie viele Ihrer Kolleg:innen im Team haben dieselbe direkte Führungskraft wie Sie?	Offene Eingabe (Ganze Zahl)
SODE10	Haben Sie eine Führungsposition inne?	1 = Ja (führt zu SODE11) 2 = Nein -9 = nicht beantwortet
SODE11	Wie viele Mitarbeiter:innen führen Sie derzeit direkt?	Offene Eingabe (Ganze Zahl)
SODE12	Wo arbeiten Sie überwiegend?	Ausweichoption (negativ) oder Anzahl ausgewählter Optionen (Ganze Zahl)
SODE 12_01	in einer Stadt	1 = nicht gewählt 2 = ausgewählt
SODE12_02	in einer Vorstadt	1 = nicht gewählt 2 = ausgewählt
SODE12_03	in einem ländlichen Gebiet	1 = nicht gewählt 2 = ausgewählt
SODE12_04	hauptsächlich im Homeoffice	1 = nicht gewählt 2 = ausgewählt
SODE12_05	Wechsel zwischen Homeoffice und Arbeitsstätte	1 = nicht gewählt 2 = ausgewählt
SODE12_06	Sonstiges	1 = nicht gewählt 2 = ausgewählt (führt zu SODE12_06_01)
SODE12_06_01	Sonstiges	Offene Texteingabe
SODE12_07	Keine Angabe	1 = nicht gewählt 2 = ausgewählt

SODE13	Wie hoch ist ungefähr Ihr monatliches Nettoeinkommen?	1 = weniger als 250 € 2 = 250 € bis unter 500 € 3 = 500 € bis unter 1000 € 4 = 1000 € bis unter 1500 € 5 = 1500 € bis unter 2000 € 6 = 2000 € bis unter 3000 € 7 = 3000 € bis unter 4000 € 8 = 4000 € bis unter 5000 € 9 = 5000 € und mehr 10 = Keine Angabe -9 = nicht beantwortet
ZZZ01	Zum Abschluss: Welche Anmerkungen haben Sie zu diesem Fragebogen oder zu dieser Studie? (optional)	Offene Texteingabe

## Anhang C: Zusätzliche Mediationsanalysen mit Kovariaten (Gruppe Top-Management)

Kovariate	Indirekter Effekt		Totaler Effekt		
	Indirekter Effekt	Konfidenzintervall	Totaler Effekt	B-Koeffizient	Konfidenzintervall
	X auf Y standardisierter β-Koeffizient	(95 % ) standardisiert	X auf Y standardisierter β-Koeffizient	unstandardisiert	(95 % ) unstandardisiert
<b>SODE 1</b> Geschlecht	0.09	[-0.0412, 0.3150]	0.63	0.70**	[0.2955, 1.0897]
<b>SODE 2</b> Alter	0.16	[-0.0117, 0.3518]	0.62	0.69**	[0.2838, 1.0885]
<b>SODE 3</b> Bildung	0.09	[-0.0715, 0.3392]	0.68	0.74**	[0.2645, 1.2142]
<b>SODE 4</b> Dienstjahre	0.10	[-0.0312, 0.3135]	0.66	0.73**	[0.3966, 1.0566]
<b>SODE 5</b> Branche	0.13	[-0.0336, 0.3717]	0.68	0.76**	[0.2994, 1.2136]
<b>SODE 6</b> Anzahl Mitarbeiter:innen	0.09	[-0.0702, 0.3315]	0.64	0.71**	[0.2849, 1.1330]
<b>SODE 7</b> Arbeitsstunden	0.12	[-0.0388, 0.4202]	0.69	0.76**	[0.3140, 1.2029]
<b>SODE 9</b> Anzahl Kolleg:innen	0.11	[-0.0441, 0.3635]	0.71	0.79**	[0.3634, 1.2070]
<b>SODE 10</b> Selbst Führungskraft	0.07	[-0.0738, 0.2988]	0.65	0.72**	[0.2994, 1.1386]
<b>SODE 11</b> Anzahl MA als FK	0.05	[-0.0826, 0.5190]	0.62	0.59*	[-0.0142, 1.1871]
<b>SODE 12_04</b> Homeoffice	0.13	[-0.0375, 0.3839]	0.65	0.72**	[0.2763, 1.1586]
<b>SODE12_05</b> Arbeitsort Wechsel	0.12	[-0.0280, 0.3406]	0.65	0.72**	[0.2681, 1.1698]
<b>SODE 13</b> Einkommen	0.08	[-0.0827, 0.3407]	0.69	0.75**	[0.2810, 1.2149]

Anmerkung: \* bedeutet: p < 0.05; \*\* bedeutet: p < 0.01