

Employee Engagement based Internal Branding

Employee Engagement basiertes Internal Branding

Autoren: Vivienne Dierkes, M.A.
EBS Universität für Wirtschaft und Recht
EBS Business School
Rheingaustraße 1
65375 Oestrich-Winkel
vivienne.dierkes@ebs.edu

Datum: 01. November 2020

Abstract

In the service industry corporate brands are embodied by the company's employees due to interactions with a range of different stakeholders (Iglesias, Ind, & Alfaro, 2013; Morokane, 2016). Internal branding supports companies in aligning the behavior of its employees with the values of their brand and in enabling cooperative branding between employees and relevant stakeholders (Saleem and Iglesias, 2016). At the same time, the work performance of employees is a decisive success factor for service organizations. This employee performance can be increased through employee engagement (Lee, Kim, & Kim, 2014). The literature also shows a strong connection between employee engagement and organizational performance (Lowe, 2012). The recruitment and retention of competent staff is therefore one of the most important tasks of service companies (Hillebrandt & Ivens, 2013; Edlinger, 2015; Tanwar & Prasad, 2016). The relationship between the two internal processes *employee engagement development* and *internal branding* has been explored in the literature to a small extent only, but some results suggest such a relationship. Suomi, Saraniemi, Vähätalo, Kallio, and Tevameri (2019) combined the concepts of *employee engagement* and *internal branding* from a theoretical perspective based on a comparison of the requirements for *employee engagement* and the elements of *internal branding*. In order to properly understand how *employee engagement* develops, more than a list of potential antecedents is needed. Rather, it is necessary to identify and explain the underlying mechanisms of *employee engagement* and to derive recommended actions for the internal branding process from these. Based on the evidence-based model for *employee engagement* according to Meyer, Gagné and Parfyonova (2010) this paper defines the objective target of *internal branding* and by this provides an approach on how to distinguish the relevant requirements to achieve this objective. Following the evidence-based conceptualization of employee engagement, internal branding must therefore aim at three important results: (1) brand commitment, (2) brand citizenship behavior and (3) brand engagement. As part of the conceptualization of the evidence-based engagement model, it emerged that dispositional factors must be taken into account in the selection of employees and that basic situational requirements must be created within the management process. These requirements and dispositional factors also apply to the successful development of brand citizenship behavior, brand commitment and brand engagement and must be taken into account within the *internal branding* process.

Key-Words: Employee Engagement, Employee Commitment, Organizational Citizenship Behaviour, Internal Branding, Employer Branding

Einleitung

Im Dienstleistungskontext wird die Unternehmensmarke durch die Mitarbeiter verkörpert (Iglesias et al., 2013). Bedingt durch Interaktionen mit unterschiedlichen Stakeholdern spielen Mitarbeiter eine entscheidende Rolle beim Aufbau ebendieser (Morokane, 2016). Internal Branding unterstützt Unternehmen dabei das Verhalten der Mitarbeiter an den Werten der eigenen Marke auszurichten und eine kooperative Markengestaltung zwischen den Mitarbeitern und relevanten Stakeholdern zu ermöglichen (Saleem & Iglesias, 2016). Gleichzeitig ist die Arbeitsleistung der Mitarbeiter entscheidender Erfolgsfaktoren für Serviceorganisationen. Diese *employee performance* kann durch *employee engagement* gesteigert werden (Lee et al., 2014). Die Literatur zeigt zudem einen starken Zusammenhang zwischen *employee engagement* und *organizational performance* (Lowe, 2012). Die Rekrutierung und Bindung von kompetentem Personal entspricht somit einer der wichtigsten Aufgaben von Dienstleistungsunternehmen (Hillebrandt & Ivens, 2013; Edlinger, 2015; Tanwar & Prasad, 2016). Die Zusammenhänge zwischen den beiden internen Prozessen des *employee engagements* und des *internal brandings* wurden bisher wenig in der Literatur untersucht, jedoch deuten einige Ergebnisse auf eine solche Beziehung hin. Suomi et al. (2019) kombinierten die Konzepte des *employee engagements* und *internal brandings* aus theoretischer Sicht auf Grundlage einer Gegenüberstellung der Voraussetzungen für *employee engagement* und der Elemente von *internal branding*. Um zielführend zu verstehen, wie sich *employee engagement* entwickelt, wird mehr als eine Liste potenzieller Antezedenzen benötigt; es ist vielmehr notwendig die zugrunde liegenden Mechanismen von *employee engagement* zu identifizieren, zu erklären und aus ebendiesen Handlungsempfehlungen abzuleiten. Ziel der vorliegenden Arbeit ist es aufbauend auf einem eindeutig abgegrenzten Konstrukt für *employee engagement* Implikationen für *internal branding* abzuleiten – dies geschieht anhand einer Revision relevanter *Literature Reviews*. Die zentrale Forschungsfrage lautet damit: Welche Implikationen ergeben sich aus dem evidenzbasierten Modell für *employee engagement* nach Meyer, Gagné und Parfyonova (2010) hinsichtlich der Zielsetzung und Voraussetzungen für ein erfolgreiches *internal branding*? Um eine eindeutige Abgrenzung des *employee engagements* auch im deutschen Sprachgebrauch zu gewährleisten, werden gängige Fachbegriffe in Originalsprache übernommen.

Employee Engagement

Das Konstrukt *employee engagement* wird seit fast zwei Jahrzehnten diskutiert (Rafferty, Maben, West & Robinson, 2005; Melcrum Publishing, 2005; Ellis und Sorensen, 2007; Macey und Schneider, 2008) Es wurde in der Industrie populär gemacht, hat jedoch solide Wurzeln in der akademischen Theorie und der wissenschaftlichen Forschung (Meyer & Gagné, 2008; Meyer et al., 2010). Wissenschaftler können auf eine Vielzahl von Forschungsergebnissen zurückgreifen, um die Grundlage für das Verständnis der Art, Entwicklung und Konsequenzen des *employee engagements* zu schaffen (Meyer, 2014). Im wissenschaftlichen Kontext rückte es ab 2006 (Welch, 2011) verstärkt in den Fokus, als eine Reihe von Studien das Konzept des *employee engagements* auf *job engagement*, *work engagement* und *organisation engagement* ausweitete (Anitha, 2013). Bisher gibt es keine einheitliche und allgemein anerkannte Definition für den Begriff *employee engagement* (Markos, 2010). Die verfügbare Literatur zur Messung von *employee engagements* beschreibt unterschiedliche Messobjekte, was darauf zurückzuführen ist, dass bedingt durch das Fehlen einer einheitlichen Definition des Begriffes unterschiedliche Konstrukte gemessen werden (Robinson, Perryman & Hayday, 2004; Cohen & Higgins, 2007; Ellis & Sorenson, 2007; Dernovsek, 2008). Zukünftige Forschungsarbeiten bedürfen einer klaren Definition des Begriffes und Abgrenzung des Konstruktes *employee engagement*, anhand derer der Grad des *employee engagements* sowie die damit zusammenhängenden Auswirkungen gemessen werden können.

In Ermangelung eines Konsens über die Bedeutung von *employee engagement*, kann die Prüfung von Definitionen aus der akademischen Literatur, die im Rahmen des Peer-Review-Prozesses überprüft wurden, dazu beitragen, seine Kernelemente zu identifizieren (Meyer, 2014). *Employee engagement* wurde erstmals von Kahn (1990) als Kanalisierung des *Selbsts der Organisationsmitglieder* im Rahmen ihrer Arbeitsrollen definiert. *Employee engagement* bedeutet, dass sich Mitarbeiter im Rahmen ihrer Arbeitsrollen sowohl physisch, kognitiv als auch emotional ausdrücken. Im Gegensatz dazu beschrieb Kahn *disengagement* als die Entkopplung des Selbsts von den Arbeitsrollen; beim *disengagement* ziehen sich die Menschen zurück und grenzen sich physisch, kognitiv und emotional während der Rollenausführungen ab. Kahn fügte hinzu, dass drei psychologische Bedingungen für erfolgreiches *employee engagement* erforderlich sind: *meaningfulness*, oder deutsch Sinnhaftigkeit, *safety*, oder deutsch Sicherheit und *availability*, oder deutsch Verfügbarkeit. Analog dazu definieren Schaufeli und Bakker (2010) *employee engagement* als den

psychologischen Zustand, der mit der Verhaltensinvestition persönlicher Energie einhergeht. Saks (2006) und Welch (2011) verwendeten Khans (1990) Definition und entwickelten das Konstrukt einschließlich *work* und *organisation engagement* weiter. Masson, Royal, Agnew und Fine (2008) argumentierten ebenfalls, dass engagement so konzipiert werden muss, dass es für mehrere Ziele gilt. Auswirkungen von *employee engagement* sind nach Saks im Bereich *job satisfaction*, *organisational commitment*, *intention to quit* und *organisational citizenship behaviour* zu finden. Zahlreiche Studien deuten darauf hin, dass das Vorhandensein von *employee engagement* die Wechselabsichten der Mitarbeiter erheblich reduziert (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001; Saks, 2006).

Self-Determination Theory als theoretischer Rahmen

Three-Component Model und Commitment

Macey und Schneider (2008) argumentierten, dass *employee engagement* von verwandten Konstrukten wie *work motivation*, *employee commitment*, *job involvement*, *job satisfaction* und anderen Schlüsselkonzepten in der *organizational behaviour literature* unterschieden werden kann. Macey und Schneider nutzten die *self determination theory* (SDT; Deci & Ryan, 1985a,b; Ryan & Deci, 2000) und ihrer vielfältigen Folgerungen, die *self-concordance theory* (SCT; Sheldon & Elliot, 1999), *hierarchical theory* (Vallerand, 1997) und *passion theory* (Vallerand, Blanchard, Mageau, Koestner, Ratelle, Léonard, et al., 2003) als Grundlage und vereinheitlichende Theorie zur Konzipierung eines entsprechenden Konstruktes und zur Formulierung einer einheitlichen Definition für *employee engagement*. Meyer und Gagné (2008) bauten auf den Theorien von Macey und Schneider (2008) auf und rechtfertigten und erweiterten ihr konzeptionelles Modell: Die Ähnlichkeiten und Unterschiede zwischen den verwandten Konstrukten können durch die Begründung des Konzepts des *employee engagements* in SDT deutlich zum Ausdruck gebracht werden (Meyer & Gagné, 2008). Im Gegensatz zu den jüngsten Konzeptualisierungen von *employee engagement* besteht SDT seit über 30 Jahren und wurde sowohl in der Labor- als auch in der Feldforschung ausreichend getestet, um seine Relevanz nicht nur für den Arbeitskontext zu bestätigen (Gagné & Deci, 2005). SDT als Theorie kann die bestehenden Konzeptualisierungen zusammenführen und als Leitfaden für zukünftige Forschungen dienen (Meyer & Gagné, 2008).

Employee engagement hat starke Überschneidungen mit den Konstrukten *commitment* and *organizational citizenship behaviour (OCB)* (Robinson, Perryman & Hayday, 2004; Rafferty,

Maben, West, & Robinson, 2005), jedoch stellte Robinson, Perryman und Hayday (2004) fest, dass weder das Konstrukt *commitment* noch OCB zwei wesentliche Aspekte des *engagements* ausreichend widerspiegeln - seine wechselseitige Natur und das Ausmaß, in dem von engagierten Mitarbeitern ein Bewusstsein für Unternehmenskontexte erwartet wird. Dies stimmt mit Rafferty et al. (2005) überein, die *employee engagement* von den früheren Konzepten *commitment* und OCB abgrenzen, da sich *employee engagement* eindeutig auf wechselseitige Prozesse zwischen den Mitarbeitern und der Organisation bezieht. Darüber hinaus unterscheidet Fernandez (2007) *employee engagement* von *job satisfaction* - letzteres Konstrukt ist nicht mit *employee engagement* identisch und liefert Unternehmen nicht die Sicherheit sich auf die Mitarbeiter verlassen und den maximalen Input von ihnen erwarten zu können. Andere Forscher definieren *job satisfaction* als Teil von *employee engagement*, der jedoch lediglich eine oberflächliche Transaktionsbeziehung widerspiegeln kann. *Employee engagement* bezeichnet vielmehr die Leidenschaft und die Bereitschaft, sich selbst zu investieren und seine diskretionären Anstrengungen zu erweitern, um dem Arbeitgeber zum Erfolg zu verhelfen – dies geht über die einfache Zufriedenheit mit der Beschäftigungsvereinbarung oder die grundlegende Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber hinaus (Macey & Schneider, 2008). Die vollständige Gleichung von *employee engagement* bedingt somit immer, dass die maximale Arbeitszufriedenheit und der maximale Arbeitsbeitrag aufeinander abgestimmt werden (Markos, 2010). Jüngste Untersuchungen zeigen zudem, dass *employee commitment* und OCB wichtige Bestandteile und Prädiktoren für *employee engagement* sind. *Employee commitment* wird in diesem Zusammenhang als positive Bindung und Bereitschaft des Mitarbeiters gegenüber der Organisation definiert. OCB hingegen beschreibt das Verhalten, das im Arbeitskontext beobachtet wird und sich durch innovative Initiativen zeigt, die proaktiv nach Möglichkeiten suchen, das Beste zu leisten und über den Arbeitsvertrag hinauszugehen. Diese Konstrukte stellen jedoch Teile des größeren Konstruktes *employee engagement* dar und können nicht unabhängig als Ersatz für ebendieses dienen (Macey & Schneider, 2008; Robinson et al., 2004). *Organizational commitment* wurde zunächst neben *job satisfaction* im Bereich der *attitude theory* als Arbeitseinstellungen diskutiert (Solinger, van Olffen & Roe, 2008), bevor es zunehmend als eine Haltung interpretiert wurde, der starke motivierende Eigenschaften zugeschrieben wurden (Meyer & Herscovitch, 2001; Meyer, 2014). Letztere Position liegt der Konzeptualisierung von *commitment* im *three-component-model* (TCM) und der anschließenden Verknüpfung mit Motivationstheorien, insbesondere mit der *self-determination theory* von Deci und Ryan (1985a,b; 2000) zugrunde.

Das von Meyer und Kollegen entwickelte *three-component model* dient als etablierter theoretischer Rahmen für das *commitment* Konstrukt (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1991, 1997; Meyer & Herscovitch, 2001). Meyer und Allen (1991, 1997; Allen & Meyer, 1990) entwickelten die TCM bezogen auf *organizational commitment*, um beobachtete Ähnlichkeiten und Unterschiede in bestehenden eindimensionalen Konzeptualisierungen des Konstrukts anzugehen (Becker, 1960; Mowday, Porter, & Steers, 1982; Wiener, 1982). Bei der anfänglichen Formulierung der TCM lag das Hauptaugenmerk auf dem *organizational commitment*, das im Rahmen der *attitude theory* konzipiert wurde (Mowday et al., 1982; Salancik, 1977). Mit der Ergänzung anderer arbeitsrelevanter Schwerpunkte (Meyer, Allen & Smith, 1993; O'Shea, Goodwin, Driskell, Salas & Ardison, 2009; Stinglhamber, Bentein & Vandenberghe, 2002), entwickelte sich TCM zu einem allgemeinen Modell, das für alle Fokusse gilt (Meyer & Herscovitch, 2001) und die motivationalen Eigenschaften von *commitment* anerkennt.

Meyer und Allen definierten im Rahmen des TCM die psychologischen Zustände oder Denkweise, von denen angenommen wurde, dass sie *commitment* charakterisieren. Diese Denkweisen spiegelten drei unterscheidbare Zielsetzungen wider, die Meyer & Allen unter (1) *affective commitment*, der affektiven Bindung an die Organisation, (2) *normative commitment*, der Verbleibspflicht und (3) *continuance commitment*, den wahrgenommene Kosten im Falle eines Austritts kategorisierten. Sie bezeichneten *affective*, *normative* und *continuance commitment* als Komponenten und nicht als Arten von *commitment*, um anzuerkennen, dass Mitarbeiter alle drei in unterschiedlichem Maße erleben können (Meyer, 2014). Obwohl sich alle drei Komponenten des *commitments* negativ auf die Wechselabsichten der Mitarbeiter auswirken, können ihre Auswirkungen auf das Arbeitsverhalten am Arbeitsplatz sehr unterschiedlich sein (Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002).

Mit dem Ziel *employee commitment* im Rahmen der *commitment theory* hinsichtlich unterschiedlicher Ziele oder Schwerpunkte zu untersuchen (Becker, 1992; Morrow, 1983; Reichers, 1985), wurde das Messinstrument für *organizational commitment* angepasst und das Referenzobjekt auf das entsprechende Ziel geändert. Dadurch bedingt wurde *commitment* als eindimensionales Konstrukt (Bishop & Scott, 2000; Vandenberg & Scarpello, 1994) oder mehrdimensionales Gerüst konzipiert (Becker, Billings, Eveleth & Gilbert, 1996), einschließlich der TCM (Meyer et al., 1993; Stinglhamber, Bentein, & Vandenberghe, 2002). Um die Integration zukünftiger Forschungsergebnisse zu erleichtern, argumentierten Meyer

und Herscovitch (2001), dass das Wesen des *Commitment*-Konstruktes unabhängig vom Ziel gleich bleiben sollte und übernahmen TCM als Grundlage für ihr allgemeines Modell: *Commitment* sollte unabhängig vom Referenzobjekt durch die drei unterschiedlichen Denkweisen gekennzeichnet sein, während jeder Mitarbeiter diese Denkweisen in unterschiedlichem Maße erleben könne und das *commitment* in Abhängigkeit von der relativen Stärke aller drei Komponenten variieren würde. Im Gegensatz zu Meyer und Allen entwickelten Meyer und Herscovitch eine Reihe von Aussagen darüber, wie die Komponenten kombiniert werden könnten, um das Verhalten zu beeinflussen (Meyer, 2014).

Da sich *commitment* auf verschiedene Schwerpunkte richten kann, unterscheiden sich die Faktoren, die zu seiner Entwicklung beitragen, ebenso wie die relevanten Verhaltensfolgen. Daher erfordert ein allgemeines Modell die Angabe von Variablenklassen innerhalb eines nomologischen Netzwerks, anhand derer die Auswahl relevanter Variablen in verschiedenen Kontexten gesteuert werden kann (Meyer, 2014). Meyer und Herscovitch (2001) bezeichneten die im Rahmen des *commitments* angegebenen oder implizierten Verhaltensweisen als *focal*, oder deutsch zentrales Verhalten. Meyer und Herscovitch beschrieben Verhaltensweisen, die außerhalb der expliziten oder impliziten Bedingungen einer Verpflichtung liegen als *discretionary*, oder deutsch diskretionäres Verhalten (Meyer, 2014). Nach Meyer und Herscovitch (2001) unterschieden sich diese Verhaltensweisen in Abhängigkeit von den Denkweisen des *commitments*.

Self-Determination Theory und Motivation

Motivation ist wie *commitment* ein komplexes Konstrukt, das sich nur schwer anhand einer einfachen Definition erfassen lässt. Meyer et al. (2004) stellten fest, dass es, obwohl unterscheidbar, mehrere Ähnlichkeiten zwischen *commitment* und Motivation gibt. Vor allem wurden beide als energetisierende Kräfte mit Auswirkungen auf das Verhalten beschrieben. Motivation wurde auch von Pinder (1998) als eine Reihe energetisierender Kräfte beschrieben, die sowohl innerhalb als auch außerhalb des Wesens eines Individuums entstehen, um arbeitsbezogenes Verhalten zu initiieren und seine Form, Richtung, Intensität und Dauer zu bestimmen. *Commitment* wurde von Meyer und Herscovitch (2001) als eine Kraft beschrieben, die ein Individuum an eine Vorgehensweise bindet. Meyer et al. (2004)

argumentierten, dass Theorien der Arbeitsmotivation und des *commitments* erweitert werden können, um jede Form von absichtlichem Verhalten zu erklären (Meyer, 2014).

Das Modell von Meyer und Herscovitch (2001) diente als Grundlage für die Integration von *commitment* und *motivation theories* (Meyer et al., 2004) durch die Einbeziehung der self-determination theory (Meyer, 2014). SDT erkennt die Mehrdimensionalität der Motivation und insbesondere die Tatsache an, dass Motivation von unterschiedlichen Denkweisen begleitet werden kann. Meyer et al. stellten fest, dass es starke Ähnlichkeiten zwischen den in SDT beschriebenen Denkweisen und den in der TCM identifizierten Denkweisen des *commitments* gab; folglich spielte es eine zentrale Rolle bei der Entwicklung ihres integrativen Modells. Einer der beachtenswerten Unterschiede zwischen SDT und TCM besteht jedoch darin, dass der Hauptfokus der TCM auf dem *organizational engagement* lag, während sich SDT mehr auf das *activity engagement* konzentriert.

SDT (Deci & Ryan, 1985a,b) schlägt zwei übergreifende Motivationsformen vor. *Intrinsische Motivation* bezieht sich auf das Ausführen einer Aktivität für sich selbst aus Freude und Interesse. *Extrinsische Motivation* bezieht sich auf eine Aktivität, die aus instrumentellen Gründen ausgeführt wird. Gagné und Deci (2005) beschreiben die wichtigen Unterschiede in Bezug auf die Art der Motivation. Einzelpersonen können wenig oder gar keine Motivation für zielgerichtete Aktivitäten haben (*amotivation*), sie können durch das Interesse an der Aufgabe selbst motiviert sein (*intrinsic motivation*) oder sie können motiviert sein, Ergebnisse zu erzielen, die mit der Leistung der Aufgabe verbunden sind (*extrinsic motivation*). Darüber hinaus kann der Motivationszustand, der mit der *extrinsischen Motivation* einhergeht, je nach Art des Ergebnisses variieren: Laut SDT kann extrinsische Motivation den Wunsch widerspiegeln, Belohnungen zu erhalten oder Bestrafung zu vermeiden (*external regulation*), das eigene Ego zu stärken oder Schuldgefühle zu vermeiden (*introjection*), ein geschätztes persönliches Ziel zu erreichen (*identification*) oder das eigene Selbst/Bewusstsein auszudrücken (*integration*). *Identification* und *integration* sind mit einem hohen Maß an Willenskraft verbunden und werden zusammen mit der *intrinsischen Motivation* als Formen der *autonomen Regulierung* angesehen. *Externe Regulierung* und *introjection* beinhalten mehr externen Einfluss und weniger Authentizität und gelten als Formen *kontrollierter Regulierung*. Es hat sich gezeigt, dass *autonome Regulierung*, die auch im Mittelpunkt von Sheldons Konzept der Selbstkonkordanz und Vallerands Charakterisierung harmonischer

Leidenschaft steht, zu einem höheren Maß an Leistung, Beharrlichkeit, Initiative und Kreativität führt (Ryan & Deci, 2000).

Analog zu der Unterscheidung zwischen *zentralem* und *diskretionärem* Verhalten und den damit zusammenhängenden Unterschieden in der Ergebnisqualität, argumentierten Meyer et al. (2004), dass eine entsprechende Differenzierung ebenfalls für motiviertes Verhalten vorgenommen werden muss. Die Forschung zu den Verhaltensfolgen der Motivationszustände in SDT bestätigt diese These und liefert Hinweise auf ein ähnliches Muster wie bei den Komponenten des *commitments*: Autonomere Formen der Motivation (*intrinsische Motivation* und *identifizierte Regulierung*) führen zu einer höheren Leistung bei schwierigen und komplexen Aufgaben, die Flexibilität, Kreativität und heuristisches Problemlösen erfordern (Gagné & Deci, 2005). Die Einbeziehung von SDT in das integrative Modell trug somit auch dazu bei, die Ausweitung der Motivationsergebnisse auf *zentrales* und *diskretionäres* Verhalten zu rechtfertigen (Meyer, 2014). Meyer et al. (2004) untersuchten zudem die kausalen Auswirkungen von *commitment*-Komponenten auf Motivationsprofile und definierten in diesem Zusammenhang den kausale Zusammenhang zwischen beiden als wechselseitig.

Die Einbeziehung des *Wohlbefindens der Mitarbeiter* in der TCM als potenzielles Ergebnis des *commitments* (Meyer & Maltin, 2010) wurde durch die Herstellung von Verbindungen zwischen TCM und SDT erleichtert. Laut SDT ist die Befriedigung der Bedürfnisse nach Autonomie, Kompetenz und Verbundenheit für die psychische Gesundheit von wesentlicher Bedeutung (Ryan & Deci, 2001; Ryan, Huta & Deci, 2008). Die Befriedigung dieser Bedürfnisse ist eine Voraussetzung für die Erfahrung einer autonomen Regulierung. Wenn einer oder mehrere der Bedürfnisse vereitelt werden, insbesondere das Bedürfnis nach Autonomie, ist es wahrscheinlicher, dass eine Person Demotivation oder eine Form kontrollierter Regulierung erfährt (Meyer, 2014).

Ein evidenzbasiertes Modell für employee engagement

Der Entwicklung eines evidenzbasierten Modells für das *employee engagement* nutzt die Integration von TCM und SDT ebenfalls: Macey und Schneider (2008) argumentierten, dass Engagement als *trait*, oder deutsch Merkmal, als *state*, oder deutsch Zustand und als

behavioural tendency, oder deutsch Verhaltenstendenz konzipiert werden kann. Aus dieser Perspektive sind die Beschreibungen von Kahn (1990) und Schaufeli, Salanova, González-Romá, und Bakker (2002) die am besten betrachteten Definitionen des *state engagements*. Macey und Schneiders Definition von *behavioural engagement* als adaptives Verhalten, das einem organisatorischen Zweck dienen soll, konzentriert sich auf die sichtbaren Manifestationen des *employee engagements*. Ihre Definition von *trait engagement* als die dispositionelle Tendenz, Arbeit auf positive, aktive und energetische Weise zu erleben und sich adaptiv zu verhalten legt nahe, dass es zusätzlich zum Management von Umwelteinflüssen möglich ist, im Rahmen von Einstellungsverfahren Merkmale zu identifizieren und auszuwählen, die die Mitarbeiter dazu veranlassen, sich zu engagieren (Meyer, Gagné & Parfyonova, 2010).

Das Konzept der autonomen Regulierung überschneidet sich erheblich mit Maceys und Schneiders (2008) Konzeptualisierung des *state engagements* und steht auch im Einklang mit Kahns (1990) Vorstellung, dass *employee engagement* die Beteiligung des Selbsts an der Arbeitsrolle beinhaltet (Meyer, Gagné & Parfyonova, 2010). Darüber hinaus entsprechen die Verhaltensergebnisse, die mit einer autonomen Regulierung in Verbindung gebracht werden, dem, was sie als *behavioural engagement* beschrieben haben.

In Anbetracht der verschiedenen Beschreibungen der Facetten und Schwerpunkte des *employee engagements* boten Meyer et al. eine Arbeitsdefinition an, nach der *employee engagement* als Begeisterung und Beteiligung des Selbsts an einer Aufgabe oder einem Kollektiv erlebt, durch eine entsprechende dispositionelle Ausrichtung und entsprechend ausgerichtetes Arbeitsklimas gefördert und durch proaktives wertorientiertes Verhalten manifestiert wird. Mit der vorstehenden Definition als Leitfaden entwickelten Meyer et al. (2010) einen theoretischen Rahmen, der auf SDT und TCM basiert. Dieser Rahmen, der in Abbildung 1 wiedergegeben ist, ermöglichte es ihnen, die Mechanismen zu beschreiben, die an der Entwicklung des *employee engagements* beteiligt sind, Dispositionen und Situationsfaktoren zu identifizieren, die diese Mechanismen auslösen, und die Vorteile zu erläutern, die sich aus dem *employee engagement* ergeben (Meyer, Gagné & Parfyonova, 2010).

Das Modell unterscheidet grundlegend zwischen *activity engagement* (basierend auf SDT) und *organizational engagement* (basierend auf der TCM). Dies steht im Einklang mit dem

Argument, dass Mitarbeiter sowohl auf Aufgaben- als auch auf Organisationsebene *employee engagement* entwickeln können (Masson, Royal, Agnew, & Fine, 2008; Saks, 2006). Meyer et al. (2010) stellten fest, dass es zudem weitere Formen des *employee engagements* gibt, welche durch die Ausweitung der TCM auf andere zuvor beschriebene *commitment*-Schwerpunkte (Meyer & Herscovitch, 2001) und Anwendungen von SDT auf verschiedenen Abstraktionsebenen (Vallerand, 1997) berücksichtigt werden können (Meyer, Gagné & Parfyonova, 2010). Daraus ergibt sich der Ansatz *employee engagement* im Rahmen von *internal branding* und mit der Marke als Referenzobjekt zu betrachten.

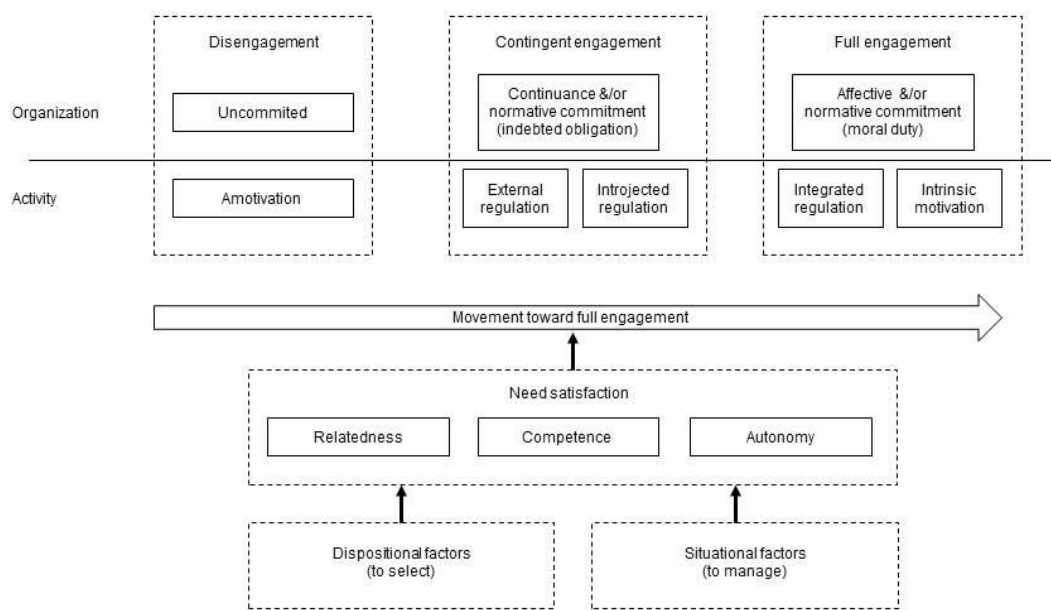


Abb.1: Evidenzbasiertes Modell des *employee engagements* (Meyer, Gagné & Parfyonova, 2010)

Sowohl für *activity* als auch für *organizational engagement* unterscheidet das Modell drei Kategorien: (1) *disengagement*, (2) *contingent engagement* und (3) *full engagement*. *Contingent engagement* als dritte Kategorie berücksichtigt, dass Mitarbeitern Mischformen von *full* und *disengagement* zugeordnet werden können (Meyer et al., 2010). Mitarbeiter der Gruppe *disengagement* erleben, was in SDT als *amotivation* bezeichnet wird: das Fehlen einer absichtlichen Regulierung oder einer zielgerichteten Aktivität. Auf Organisationsebene verfügen sie über wenig *commitment* und es ist daher zu erwarten, dass sie die Organisation nach Belieben verlassen. Im Gegensatz dazu werden Mitarbeiter der Gruppe *fully engaged* autonom reguliert. Dies kann als *intrinsische Motivation* erlebt werden, bei der die Ausführung aufgabenrelevanter Aktivitäten Spaß macht, oder als identifizierte Regulierung,

bei der die Arbeit nicht an sich interessant, sondern geschätzt und sinnvoll ist. Auf organisatorischer Ebene haben Mitarbeiter der Gruppe *full engagement* ein starkes *affective commitment*, möglicherweise begleitet von einem starken *normative commitment*, das die moralischen Pflicht widerspiegelt, zu bleiben und zum Erfolg der Organisation beizutragen (Gellatly, Meyer, & Luchak, 2006; Meyer, Stanley & Parfyonova, 2012). Im Rahmen des *Engagement-Modells* von Meyer et al. (2010) ist die Befriedigung der grundlegenden psychologischen Bedürfnisse der Mitarbeiter der Schlüssel, um die Mitarbeiter auf dem Weg zum *full engagement* zu bewegen. Dies kann zum Teil durch die Auswahl von Mitarbeitern erreicht werden, die für *employee engagement* prädisponiert sind, ist aber letztendlich von der Schaffung eines Arbeitsklimas abhängig, das die Möglichkeiten zur Bedürfnisbefriedigung bietet. Forschungen zu SDT und TCM haben viele Faktoren identifiziert, die zu einem solchen Klima beitragen können (Meyer, Gagné & Parfyonova, 2010).

SDT verwendet das Konzept der *Internalisierung* (Ryan, 1995), um zu erklären, wie die Regulierung einer Aktivität durch externe Quellen intern erfolgen kann, wenn eine Person im Rahmen der Aktivität persönliche, bedeutsame Ziele erreicht. Die Theorie identifiziert auch dispositionelle Faktoren, die dem *trait engagement* zugrunde liegen könnten und geht auf die Situationsfaktoren ein, die vorhanden sein müssen, damit sich der Einzelne autonom reguliert fühlt. SDT fungiert zudem als Erklärungsmechanismus, um die Auswirkungen dispositioneller und situativer Faktoren auf das *state* und *behavioural engagement* zu verstehen. Laut SDT ist der Schlüssel zur autonomen Regulierung die Befriedigung grundlegender psychologischer Bedürfnisse nach Kompetenz, Autonomie und Zugehörigkeit (Meyer & Gagné, 2008).

Internal Branding

Aktuelle Ansätze zur Markenführung legen nahe, dass Marken organische soziale Prozesse sind (Iglesias et al., 2013; Merz, He, & Vargo, 2009; Payne, Storbacka, Frow, & Knox, 2009) und dass der Markenwert interaktiv mit mehreren Stakeholdern geschaffen wird (Golant 2012; Iglesias et al., 2013; Merz et al., 2009; Vallaster und Lindgreen, 2011). Aus dieser Perspektive gibt es mehrere Berührungspunkte, die das Kundenerlebnis beeinflussen und sorgfältig verwaltet werden müssen (Brodie, Whittome, & Brush, 2009; Payne et al., 2009). Unter all diesen Berührungspunkten wurde traditionell anerkannt, dass die direkten

Interaktionen zwischen Mitarbeitern und Kunden entscheidend für die Zufriedenheit und Loyalität sind (Berry, 2000), insbesondere im Dienstleistungskontext (Sirianni, Bitner, Brown, & Mandel, 2013). Es ergab sich die organische Sichtweise einer Marke, die darauf hindeutet, dass Marken fließende und offene Einheiten sind, die durch soziale Prozesse mit mehreren Stakeholdern gemeinsam geschaffen werden (Iglesias et al., 2013). Marken sind damit nicht länger traditionelle Wertversprechen und die Kontrolle des Markenwerts verschiebt sich von der internen Organisation zu einem partizipativen Ansatz zwischen der internen Organisation und den Stakeholdern (Ind, 2014).

Der Prozess des *internal branding* hilft Unternehmen die Internalisierung von Markenwerten durch Mitarbeiter zu erleichtern (Morhart, Herzog, & Tomczak, 2009), sodass das Verhalten der Mitarbeiter mit dem Markenversprechen übereinstimmt (Vallaster & de Chernatony, 2005). Bemühungen im Rahmen des *internal brandings* versuchen, die Einstellungen und Emotionen der Mitarbeiter und folglich die Emotionen der Kunden gegenüber der Marke positiv zu beeinflussen (Davies, Chun, & Kamins, 2010). Drei wichtige Ergebnisse des *internal brandings*, die in der Literatur vorherrschen, sind *brand identification*, *brand commitment* und *brand citizenship behaviour* (Asha & Jyothi, 2013; Burmann & Zeplin, 2005; King & Grace 2012; Löhdorf & Diamantopoulos, 2014). Forscher haben zudem weitere positive Konsequenzen des *internal brandings* identifiziert, einschließlich der *employee job satisfaction* und sinkenden Wechselabsichten der Mitarbeiter (Du Preez & Bendixen, 2015).

Internal branding führt durch interne Aktivitäten zu markenorientiertem Verhalten. Entsprechend dem übergreifenden Verständnis von *internal branding* als eine Reihe interner Aktivitäten identifizieren Saleem & Iglesias (2016) unterschiedliche Dimensionen des *internal brandings* und teilten diese in fünf Schlüsselkomponenten ein: (1) Markenideologie, (2) Markenführung, (3) markenzentriertes Personalmanagement, (4) interne Markenkommunikation und (5) interne Markengemeinschaften.

Die Markenideologie als zentralste Komponente des *internal brandings* sollte die Mission, Vision, Ziele, Normen und gemeinsamen Werte einer Marke beinhalten. Eine konsistente und klare Ideologie bietet den Mitarbeitern einen Fokus und eine Struktur, wenn Entscheidungen getroffen werden, die mit den Markenwerten übereinstimmen sollen (Burmann & Zeplin, 2005).

Burmann und Zeplin (2005) argumentieren, dass starkes *brand leadership* zu einer stärkeren Identifikation der Mitarbeiter mit den Markenwerten führt, was wiederum den stärksten Einfluss auf das *employee commitment* für Markenwerte hat. Die Internalisierung von Markenwerten durch transformative Führung reduziert die Wechselabsichten der Mitarbeiter und verbessert das Verhalten beim Aufbau von Marken in und außerhalb von Rollen (Morhart et al., 2009).

Internal branding ist eine organisationsweite Anstrengung, die auf einem synergistischen Ansatz zwischen der Marketingfunktion und der HR-Funktion beruht (Gapp & Merrilees, 2006). Markenzentriertes HR umfasst eine Reihe von Richtlinien und Praktiken, die unter anderem die Rekrutierung, Schulung und Belohnung von Mitarbeitern umfassen.

Die interne Markenkommunikation schließt die Kommunikation in alle Richtungen innerhalb des Unternehmens ein, von der zentralen Kommunikation über die Kaskadenkommunikation bis zur lateralen Kommunikation (Burmann & Zeplin, 2005). Die effektive Verbreitung der Markenideologie ist eine wesentliche Voraussetzung, um ein gemeinsames Verständnis der Marke aufzubauen und sich auf das erwartete Markenerlebnis zu einigen. Daher sind sowohl der Inhalt der Nachricht als auch die Kommunikationsmittel äußerst wichtig (Judson, Aurand, Gorchels, & Gordon, 2008).

In der Verbraucherforschungsliteratur werden Markengemeinschaften als spezialisierte Gemeinschaften, die durch soziale Beziehungen zwischen Anhängern einer bestimmten Marke gebunden sind, definiert (Muñiz & O'Guinn, 2001). In Verbindung mit Literatur zu *internal branding* zeigen Devasagayam, Buff, Aurand und Judson (2010), dass interne Markengemeinschaften physische oder virtuelle Markengemeinschaften innerhalb einer Organisation sind, die zu einer Identifikation der Mitarbeiter mit der Marke und einer stärkeren Unterstützung der Mitarbeiter bei Markeninitiativen führen können (Saleem & Iglesias, 2016).

Saleem und Iglesias (2016) entwickeln zudem eine Definition des *internal brandings*, die sowohl die fünf Schlüsselkomponenten enthält als auch die Ansätze zur Markenführung auf Grundlage von Wertschöpfung und Interaktionen mehrerer Stakeholder berücksichtigt. Nach Saleem & Iglesias ist *internal branding* der Prozess, durch den Unternehmen unternehmensweit innerhalb einer unterstützenden Kultur Anstrengungen unternehmen, um Markenideologien, Führung, Personalmanagement, interne Markenkommunikation und interne Markengemeinschaften als Strategie zu integrieren, mit der Mitarbeiter ihre Marke konsequent gemeinsam mit mehreren Stakeholdern gestalten können.

Engagement basiertes internal branding

In Übereinstimmung mit Lee et al. (2014) argumentierten Suomi et al. (2019), dass *internal branding* dem *employee engagement* vorausgehen sollte. *Internal branding* kann *employee engagement* verbessern, ein Mangel daran kann zu Widersprüchen führen und *employee engagement* negativ beeinflussen. Sie bestätigen die Ergebnisse von Saleem und Iglesias (2016) und schlagen vor, dass die Implementierung einer Kombination interner Markenelemente eine strategische Maßnahme ist, die es den Mitarbeitern ermöglichen kann, gemeinsam den Markenwert des Unternehmens zu schaffen. Dementsprechend implizieren sie, dass die Verfolgung eines ganzheitlichen, markenzentrierten Ansatzes für Personal und Führung das *employee engagement* fördert. Die Förderung von *employee engagement* beinhaltet einen differenzierten und mitarbeiterzentrierten Ansatz, während *internal branding* die Kunden- und Stakeholder-Orientierung fokussiert und dabei interne Aktivitäten berücksichtigt, welche wiederum direkt oder indirekt externe Beziehungen beeinflussen. Die Ideologie einer Marke beschränkt sich jedoch, wie in der Literatur deutlich wird, nicht nur auf schriftliche Ziele und Normen, sondern umfasst auch die Organisationskultur einer Marke, der Mitarbeiter täglich ausgesetzt sind (King & Grace, 2008).

Ausgehend von vorangegangenen Forschungsergebnissen (Lee et al., 2014; Saleem & Iglesias, 2016; Suomi et al., 2019) darf *internal Branding* nicht nur eine unterstützende Funktion für externe Kunden- und Stakeholderprozesse sein, sondern sollte vielmehr als mitarbeiterzentrierter Ansatz fungieren mit der Zielsetzung qualifizierte Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen zu binden und diese Mitarbeiter bei der Internalisierung der Markenwerte zu unterstützen, um ihre Performance und damit das *external branding* langfristig zu verbessern. Der evidenzbasierten Konzeptualisierung von *employee engagement* folgend, muss *internal branding* daher auf drei wichtige Ergebnisse abzielen: **(1) brand commitment, (2) brand citizenship behaviour und (3) brand engagement.** Übertragen auf das vorab beschriebene evidenzbasierte Modell des *employee engagements*, würde dies bedeuten, dass Mitarbeiter ebenfalls über unterschiedlich starke Formen des *brand engagements* und *brand commitments* verfügen können. Sie würden somit ebenfalls unterschiedlichen Gruppierungen, wie *brand disengagement*, *contingent brand engagement* und *full brand engagement* angehören; so würden beispielsweise Mitarbeiter der Gruppe *contingent brand engagement* primär über *continuance* und/oder *normative brand commitment* verfügen und extern reguliert sein (vgl. Abb.2). Diese Implikation wird von Literatur unterstützt, die vorab bereits *brand identification*, *brand commitment*, *brand citizenship behaviour* und *employee job satisfaction* (Asha & Jyothi, 2013; Burmann &

Zeplin, 2005; King & Grace 2012; Löhndorf & Diamantopoulos, 2014; Du Preez & Bendixen, 2015) als positive Konsequenzen von *internal branding* identifiziert hatte. Diese drei Ergebnisdimensionen dürfen jedoch nicht als positive Konsequenz betrachtet werden; *internal branding* als Managementfunktion muss in seiner Gesamtheit auf diese Ergebnisse ausgerichtet werden.

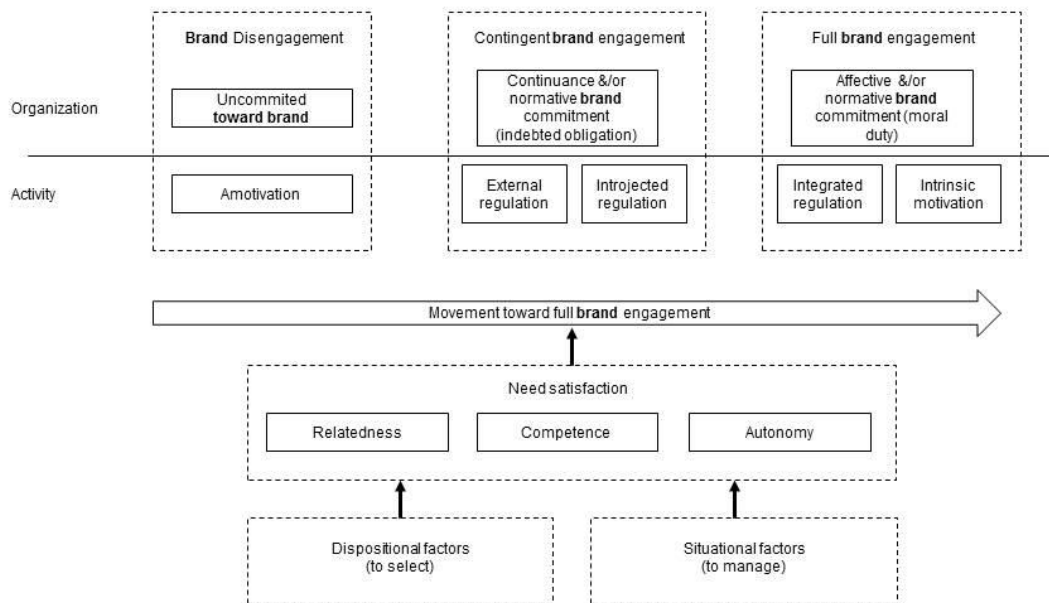


Abb.2: Entwicklung des *full brand engagements* (Angepasst von Meyer, Gagné & Parfyonova, 2010)

Aus der Konzeptualisierung des evidenzbasierten *Engagement*-Modells ging hervor, dass für die Entwicklung eines Mitarbeiters hin zum *full engagement* dispositionelle Faktoren bei der Mitarbeiterauswahl beachtet und situative Grundvoraussetzungen im Rahmen des Managementprozesses geschaffen werden müssen. Der Schlüssel auf dem Weg zur autonomen Regulierung als Voraussetzung für *full engagement* und *affective* und/oder *normative commitment* ist die Befriedigung grundlegender psychologischer Bedürfnisse nach Kompetenz, Autonomie und Zugehörigkeit. Diese Voraussetzungen müssen demnach auch im Rahmen von *internal branding* berücksichtigt werden, wenn dieses in *full brand engagement* und *affective* und oder *normative brand commitment* resultieren soll.

Fazit

Mitarbeiter stellen insbesondere im Dienstleistungssektor eine relevante Ressource dar, um sich von Wettbewerbern abzuheben. Bedingt durch Interaktionen mit relevanten Stakeholdern verkörpern sie nicht nur die Unternehmensmarke, sondern tragen auch maßgeblich zur Unternehmensleistung bei. *Employee engagement* stellt ein unterstützendes Konzept dar, um Einfluss auf die Beziehung zwischen Mitarbeitern und Unternehmensmarke und –leistung zu nehmen. In diesem Zusammenhang ist es notwendig, dass die Prozesse des *internal brandings* das *employee engagement* positiv beeinflussen. Im Rahmen des evidenzbasierten Modells für *employee engagements* nach Meyer, Gagné und Parfyonova (2010) können eine Vielzahl von Voraussetzungen für die Steigerung von *employee engagement* abgeleitet werden – diese Voraussetzungen stammen nicht zuletzt aus verwandten Motivations- und *Commitment*-Konstrukten.

Übertragen auf die Prozesse des *internal brandings*, impliziert das Modell des *employee engagements*, dass *internal branding* gezielt auf die Entwicklung von *brand engagement* und damit auch auf *brand commitment* und *brand citizenship behaviour* ausgerichtet werden muss, um die Mitarbeiter hin zu *full brand engagement* zu entwickeln. Unterstützend wirken in diesem Zusammenhang die Voraussetzungen und Maßnahmen, die auch im Rahmen des evidenzbasierten Modells des *employee engagements* für die Steigerung von *employee engagement*, *commitment* und *motivation* identifiziert wurden. Diese müssen im Rahmen der Prozesse des *internal brandings* umgesetzt werden.

Implikationen und zukünftige Studien

Die Voraussetzungen für eine Entwicklung von *full (brand) engagement* können in eine Vielzahl von Managementmaßnahmen und Antezedenzen heruntergebrochen werden. Suomi et al. (2019) haben die Bedingungen für *employee engagement* den Elementen des *internal brandings* gegenübergestellt, um so eine ganzheitlichere Sicht auf das gemeinsame Phänomen zu bieten. Die vorliegende konzeptionelle Arbeit ergänzt diese Forschung in der Hinsicht, dass sie ausgehend von dem evidenzbasierten Modell für *employee engagement* nach Meyer, Gagné und Parfyonova (2010) ebenfalls die mit den Überschneidungen zu verwandten Konstrukten (*commitment*, *motivation*, *organizational citizenship behaviour*) zusammenhängenden Antezedenzen für *employee engagement* berücksichtigt.

Auswirkungen auf Theorie und Management

Die Arbeit trägt in theoretischer Hinsicht einer weiteren Verknüpfung der zwei Konzepte *employee engagement* und *internal branding* bei und hat gleichzeitig Auswirkungen auf die Managementpraxis in Unternehmen. Auf Grundlage des evidenzbasierten Modells des *employee engagements* kann nun im Rahmen zukünftiger Studien ein ganzheitlicher Katalog von Maßnahmen und Instrumenten abgeleitet werden, der das *internal branding* von Unternehmen soweit optimieren kann, dass es zu der erfolgreichen Entwicklung von *full brand engagement* beitragen kann.

Literaturverzeichnis

Stephan, W. G. (1985). Intergroup relations. In G. Lindzey & E. Aronson (Eds.), *The handbook of social psychology* (3rd ed., Vol. 2, pp. 599–658). New York: Random House.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–18.

Anitha J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63, 3, 308-323.

Asha, C. & Jyothi, P. (2013). Internal Branding: A Determining Element of Organizational Citizenship Behaviour. *Journal of Contemporary Management Research*, 7, 1, 37-57.

Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32–40.

Becker, T. E. (1992). Foci and bases of commitment: Are these distinctions worth making? *Academy of Management Journal*, 35, 232–244.

Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth, D. M., & Gilbert, N. W. (1996). Foci and bases of commitment: Implications for performance. *Academy of Management Journal*, 39, 464–482.

Berry, L.L. (2000). Cultivating service brand equity, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, 1, 128-137.

Bishop, J. W., & Scott, K. D. (2000). An examination of organizational and team commitment in a self-directed team environment. *Journal of Applied Psychology*, 85, 439–450.

Brodie, R.J., Whittome, J.R. & Brush, G.J. (2009). Investigating the service brand: A customer value perspective. *Journal of Business Research*, 62, 3, 345-355.

Burmam, C. & Zeplin, S. (2005). Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management. *The Journal of Brand Management*, 12, 4, 279-300.

Cohen G., & Higgins N. J. (2007). Employee Engagement: The secret of highly performing organizations. *Journal of Applied Human Capital Management*, 1, 2007. 43-56.

- Davies, G., Chun, R. & Kamins, M.A. (2010). Reputation gaps and the performance of service organizations. *Strategic Management Journal*, 31, 5, 530-546.
- Deci, E.L. & Ryan, R.M. (1985a). Intrinsic Motivation and Self- determination in Human Behavior. New York: Plenum.
- Deci, E.L. & Ryan, R.M. (1985b). The general causality orientation scale: self- determination in personality. *Journal of Research in Personality*, 19, 109–34.
- Dernovsek, D. (2008). Creating highly engaged and committed employee starts at the top and ends at the bottom line. *Credit Union Magazine*.
- Devasagayam, P.J., Buff, C.L., Aurand, T.W., & Judson, K.M. (2010). Building brand community membership within organizations: a viable internal branding alternative? *Journal of Product & Brand Management*, 19, 3, 210 -217.
- Du Preez, R., Bendixen, M.T., Estelami, H. & Eriksson, K. (2015). The impact of internal brand management on employee job satisfaction, brand commitment and intention to stay. *International Journal of Bank Marketing*, 33, 1, 78-91.
- Edlinger, G. (2015). Employer brand management as boundary-work: A grounded theory analysis of employer brand managers' narrative accounts. *Human Resource Management Journal*, 25, 4, 443–457.
- Ellis, C. M., & Sorensen, A. (2007). Assessing Employee Engagement: The Key to Improving Productivity. *Perspectives*, 15, 1, 15.
- Fernandez, C.P. (2007). Employee engagement. *Journal of Public Health Management and Practice*, 13, 5, 524-526.
- Gagné, M. & Deci, E.L. (2005). Self- determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331–62.
- Gapp, R., & Merrilees, B. (2006) Important factors to consider when using internal branding as a management strategy: A healthcare case study. *Journal of Brand Management*, 14, 1–2, 162–176.
- Gellatly, I. R., Meyer, J. P., & Luchak, A. A. (2006). Combined effects of the three commitment components on focal and discretionary behaviors: A test of Meyer and Herscovitch's propositions. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 331–345.

- Golant, B.D. (2012). Bringing the corporate brand to life: The brand manager as practical author. *Journal of Brand Management*, 20, 2, 115-127.
- Hillebrandt, I., & B.S. Ivens (2013). Scale development in employer branding. *Impulse für die Markenpraxis und Markenforschung* In C. Baumgarth, & D.M. Boltz (Eds.), *Impulse für die Markenpraxis und Markenforschung* (pp. 65–86). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Iglesias, O., Ind, N., & Alfaro, M. (2013). The organic view of the brand: A brand value co-creation model. *Journal of Brand Management*, 20, 8, 670–688.
- Ind, N., Iglesias, O. & Schultz, M. (2013). Building Brands Together. *California Management Review*, 55, 3, 5-26.
- Judson, K.M., Aurand, T.W., Gorchels, L. & Gordon, G.L. (2008). Building a university brand from within: university administrators' perspectives of internal branding. *Services Marketing Quarterly*, 30, 1, 54-68.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692–724.
- King, C. & Grace, D. (2008). Internal branding: Exploring the employee's perspective. *Journal of Brand Management*, 15, 5, 358-372.
- King, C. & Grace, D. (2012). Examining the antecedents of positive employee brand-related attitudes and behaviours. *European Journal of Marketing*, 46, 3/4, 469-488.
- Lee, Y.-K., Kim, S., & Kim, S. Y. (2014). The impact of internal branding on employee engagement and outcome variables in the hotel industry. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 19, 12, 1359–1380.
- Löhndorf, B., & Diamantopoulos, A. (2014). Internal branding social identity and social exchange perspectives on turning employees into brand champions. *Journal of Service Research*, 17, 3, 310-325.
- Macey, W.H., & Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3-30.
- Markos, S., & Sridevi, M.S. (2010). Employee Engagement: The Key to Improving Performance. *International Journal of Biometrics*, 5, 89-96.

- Maslach, C., Schaufeli, W.B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 1, 397–422.
- Masson, R. C., Royal, M.A., Agnew, T.G., & Fine, S. (2008). Leveraging employee engagement: The practical implications. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 1, 56–59.
- Merz, M.A., He, Y., & Vargo, S.L. (2009). The evolving brand logic: A service-dominant logic perspective. *Journal of Academy of Marketing Science*, 37, 3, 328–344.
- Meyer, J. P. (2014). Employee commitment, motivation, and engagement: Exploring the links. In M. Gagné (Ed.), *The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory* (pp. 33–49). Oxford: Oxford University Press.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991). A three- component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 64–89.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Meyer, J. P., & Gagné, M. (2008). Employee engagement from a self-determination theory perspective. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 1, 60–63.
- Meyer, J.P. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: toward the general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299–326.
- Meyer, J. P., & Maltin, E. R. (2010). Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework, and research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, 77, 323–337.
- Meyer, J. P., & Parfyonova, N. M. (2010). Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization. *Human Resource Management Review*, 20, 283–294.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538–551.

Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89, 991–1007.

Meyer, J. P., Gagné, M., & Parfyonova, N. M. (2010). *Toward an evidence-based model of engagement: What we can learn from motivation and commitment research*. In S. L. Albrecht (Ed.), *New horizons in management. Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice* (pp. 62–73). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

Meyer, J. P., Stanley, L. J., & Parfyonova, N. M. (2012). Employee commitment in context: The nature and implications of commitment profiles. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 225–245.

Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta- analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20–52.

Morhart, F.M., Herzog, W. & Tomczak, T. (2009). Brand-specific leadership: Turning employees into brand champions. *Journal of Marketing*, 73, 5, 122-142.

Morokane, P., Chiba, M., & Kleyn, N. (2016). Drivers of employee propensity to endorse their corporate brand. *Journal of Brand Management*, 23, 1, 55–66.

Morrow, P. C. (1983). Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. *Academy of Management Review*, 8, 486–500.

Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.

Muñiz Jr, A.M., & O’guinn, T.C. (2001). Brand community, *Journal of consumer research*, 27, 4, 412-432.

O’Shea, P. G., Goodwin, G. F., Driskell, J. E., Salas, E., & Ardison, S. (2009). The many faces of commitment: Facet-level links to performance in a military context. *Military Psychology*, 21, 5–23.

Payne, A., Storbacka, K., Frow, P. & Knox, S. (2009). Co-creating brands: Diagnosing and designing the relationship experience. *Journal of Business Research*, 62, 3, 379-389.

- Rafferty, A. M., Maben J., West, E., & Robinson D. (2005). What makes a good employer? *International Council of Nurses, 3*. Geneva: Melcrum Publishing.
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review, 10*, 465–476.
- Robinson, D., Perryman S., & Hayday S. (2004). *The Drivers of Employee Engagement* (Report 408). UK: Institute for Employment Studies.
- Ryan, R.M. (1995). Psychological needs and the facilitation of integrative processes. *Journal of Personality, 63*, 397–427.
- Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2000). Self- determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well- being. *American Psychologist, 55*, 68–78.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaemonic well-being. *Annual Review of Psychology, 52*, 141–166.
- Ryan, R. M., Huta, V., & Deci, E. L. (2008). Living well: A self-determination theory perspective on Eudaimonia. *Journal of Happiness Studies, 9*, 139–170.
- Saks, A.M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology, 21*, 600–619.
- Salancik, G. R. (1977). Commitment and the control of organizational behavior and belief. In B. M. Staw, & G. R. Salancik (Eds.), *New directions in organizational behavior* (pp. 1–54). Chicago: St. Clair Press.
- Saleem, F.Z., & Iglesias, O. (2016). Mapping the domain of the fragmented field of internal branding. *Journal of Product & Brand Management, 25*, 43–57.
- Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2010). Defining and measuring work engagement: bringing clarity to the concept. In A.B. Bakker, & M.P. Leiter (Eds.), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research* (pp.10-24). Hove: Psychology Press.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A.B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sam-ple confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies, 3, 1*, 71–92.

- Sheldon, K. M., & Elliot, A. J. (1999). Goal striving, need satisfaction, and longitudinal well-being: The self-concordance model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76, 482–497.
- Sirianni, N.J., Bitner, M.J., Brown, S.W. & Mandel, N. (2013). Branded service encounters: Strategically aligning employee behavior with the brand positioning. *Journal of Marketing*, 77, 6, 108-123.
- Solinger, O. N., van Olffen, W., & Roe, R. A. (2008). Beyond the three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 93, 70–83.
- Stinglhamber, F., Bentein, K., & Vandenberghe, C. (2002). Extension of the three-component model of commitment to five foci: Development of measures and substantive test. *European Journal of Psychological Assessment*, 18, 123–138.
- Suomi, K., Saraniemi, S., Vähätalo, M., Kallio, T.J., & Tevameri, T. (2019). *Employee Engagement and Internal Branding: Two Sides of the Same Coin?* Berlin. Springer Nature.
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2016). The effect of employer brand dimensions on job satisfaction: Gender as a moderator. *Management Decision*, 54, 4, 854–886.
- Vallaster, C., & De Chernatony, L. (2005). Internationalisation of services brands: The role of leadership during the internal brand building process. *Journal of Marketing Management*, 21, 1-2, 181-203.
- Vallaster, C., & Lindgreen, A. (2011). Corporate brand strategy formation: Brand actors and the situational context for a business-to-business brand. *Industrial Marketing Management*, 40, 7, 1133-1143.
- Vallerand, R.J. (1997). Toward a hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation. In M.P. Zanna (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 29, pp. 271-360). San Diego: Academic Press.
- Vallerand, R. J., Blanchard, C., Mageau, G. A., Koestner, R., Ratelle, C., Léonard, M. et al. (2003). Les passions de l'âme: On obsessive and harmonious passion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85, 756–767.
- Vandenberg, R. J., & Scarpello, R. J. (1994). A longitudinal assessment of the determinant relationship between employee commitments to the occupation and organization. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 535–547.

Welch, M. (2011). The evolution of the employee engagement concept: communication implications. *Corporate Communications: An International Journal*, 16, 4, 328-346.

Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7, 418–428.