

# Die Wahrnehmung des Führungsverhaltens und deren Auswirkung auf die Effektivität im Außendienst

## Inhaltsverzeichnis

<b>INHALTSVERZEICHNIS</b> .....	<b>I</b>
<b>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS</b> .....	<b>VI</b>
<b>TABELLENVERZEICHNIS</b> .....	<b>VII</b>
<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS</b> .....	<b>XIII</b>
<b>VERZEICHNIS DER ANLAGEN IM ANHANG</b> .....	<b>XV</b>
<b>ERSTES KAPITEL: EINLEITUNG</b> .....	<b>1</b>
<b>A. Problemstellung</b> .....	<b>1</b>
<b>B. Zielsetzung</b> .....	<b>4</b>
<b>C. Aufbau und Gliederung der Arbeit</b> .....	<b>5</b>
<b>ZWEITES KAPITEL: KONZEPTIONELLER BEZUGSRAHMEN</b> .....	<b>8</b>
<b>A. Effektivität</b> .....	<b>8</b>
I. Definition.....	8
II. Effektivitätsindikatoren.....	8
III. Effektivitätsprädiktoren .....	10
IV. Zusammenfassung .....	13
<b>B. Führung und Wahrnehmung von Führungsverhalten</b> .....	<b>13</b>
I. Definition von Führung .....	13
II. Die Gruppierung von Führungstheorien in philosophisch-weltanschauliche Richtungen .....	15
III. Führungstheorien .....	16
1. Der Überblick.....	16
2. Für diese Studie relevante Führungstheorien.....	21
a) Die OHIO-Schule.....	21
b) Der Fragebogen zur Vorgesetzten-Verhaltensbeschreibung (FVVB) .....	22

c) Die Weg-Ziel Theorie .....	23
d) Die Verhaltenstheorie der Führung von Yukl.....	25
IV. Über die Messung und die Wahrnehmung von Führungsverhalten.....	27
<b>DRITTES KAPITEL: BASISDATEN DER ERHEBUNG.....</b>	<b>34</b>
<b>A. Untersuchungsobjekt .....</b>	<b>34</b>
<b>B. Erhebungsumfang .....</b>	<b>36</b>
<b>C. Auswertungsverfahren und Auswertungsstrategie.....</b>	<b>47</b>
I. Überblick .....	47
II. Auswertungstechniken .....	48
<b>VIERTES KAPITEL: WERTEDYNAMIK UND EFFEKTIVITÄT .....</b>	<b>58</b>
<b>A. Wertedynamik .....</b>	<b>58</b>
I. Grundlagen .....	58
II. Operationalisierung der Wertedynamik .....	59
III. Empirische Ergebnisse der Untersuchung .....	60
1. Strukturierung der Daten.....	60
2. Querschnittsanalyse .....	64
3. Mittelwertvergleich.....	68
IV. Interpretation der Ergebnisse .....	71
<b>B. Die Auswirkungen der Wertedynamik auf die Effektivität .....</b>	<b>72</b>
I. Direkte Beziehungszusammenhänge.....	72
1. Wertedynamik und Sollerfüllung.....	72
2. Wertedynamik und Fluktuation .....	74
3. Wertedynamik und Stimmung .....	74
II. Die ermittelten Zusammenhänge mit Hilfe eines Kausalmodells .....	75
III. Zusammenfassung.....	78
<b>FÜNFTES KAPITEL: FÜHRUNG UND EFFEKTIVITÄT AUF DER EBENE VON FÜHRUNGSSKALEN.....</b>	<b>81</b>
<b>A. Ausgewählte Ergebnisse der Führungsforschung.....</b>	<b>81</b>
<b>B. Ziele und Aufgaben der analysierten Personengruppen innerhalb des Unternehmens.....</b>	<b>83</b>
I. Die Ziele und Aufgaben des Verkäufers.....	83
II. Die Ziele und Aufgaben des direkten Vorgesetzten.....	84
III. Die Ziele und Aufgaben des indirekten Vorgesetzten .....	86
<b>C. Entwicklung geeigneter Führungsskalen.....</b>	<b>87</b>
I. Die eigene Untersuchung.....	87
1. Skala 1: Freundliche Zuwendung .....	89
2. Skala 2: Zur Arbeit stimulierende, mitreißende Aktivität.....	91

3. Skala 3: Mitbestimmung .....	92
4. Skala 4: Kontrolle .....	94
5. Skala 5: Problemhilfe (persönlicher Natur) .....	96
6. Skala 6. Vorbild .....	96
7. Skala 7: Anerkennung .....	98
8. Skala 8: Zielsetzung .....	99
II. Der Zusammenhang der gefundenen Skalen .....	100
<b>D. Beziehungszusammenhänge auf der Ebene der Führungsskalen.....</b>	<b>101</b>
I. Grundlagen .....	101
II. Statistische Analyse der Beziehungszusammenhänge .....	103
1. Grundlagen .....	103
2. Der direkte Vorgesetzte .....	104
a) Der Zusammenhang zwischen den erhobenen Dimensionen und direkt meßbaren Faktoren .....	104
a <sub>1</sub> ) Führung und Sollerfüllung .....	104
a <sub>2</sub> ) Führung und Fluktuation .....	105
a <sub>3</sub> ) Führung und Umsatzsteigerung im Vergleich zum Vorjahr in Prozent .....	106
a <sub>4</sub> ) Führung und Anteil gut kalkulierter Artikel am Gesamtumsatz des Verkäufers .....	107
a <sub>5</sub> ) Führung und Anzahl Artikel, die außerhalb der Rabattstaffel verkauft werden .....	108
a <sub>6</sub> ) Führung und durchschnittliche Provision des Verkäufers .....	109
a <sub>7</sub> ) Führung und erzielter Aufschlag in Prozent auf den Einkaufspreis .....	110
a <sub>8</sub> ) Führung und Anzahl Gutschriften .....	111
a <sub>9</sub> ) Führung und Reklamationsquote in Prozent .....	112
a <sub>10</sub> ) Führung und selbstgetätigter Auftragswert in DM .....	113
a <sub>11</sub> ) Führung und Anzahl selbstgetätigter Aufträge in Stück .....	114
a <sub>12</sub> ) Führung und Anzahl selbstgeschriebener Positionen .....	115
a <sub>13</sub> ) Führung und prozentualer Anteil fest eingestufte Kunden .....	116
a <sub>14</sub> ) Führung und Anzahl Kunden über einer gewissen Umsatzgröße .....	116
a <sub>15</sub> ) Führung und Neukundenwerberate .....	119
a <sub>16</sub> ) Führung und Anzahl zurückgewonnener Kunden .....	119
a <sub>17</sub> ) Führung und Anzahl neuer sowie zurückgewonnener Kunden .....	119
b) Der Zusammenhang innerhalb der erhobenen Dimensionen .....	120
b <sub>1</sub> ) Führung und Stimmung .....	120
b <sub>2</sub> ) Führung und Zufriedenheit mit der Tätigkeit .....	121
b <sub>3</sub> ) Führung und Zufriedenheit mit der Firma .....	122
b <sub>4</sub> ) Führung und Zufriedenheit mit dem Gehalt .....	123
b <sub>5</sub> ) Führung und Zufriedenheit mit der Einschulung .....	124
b <sub>6</sub> ) Führung und Zufriedenheit mit der eigenen Entwicklung .....	125
b <sub>7</sub> ) Führung und Zufriedenheit mit dem Verkaufsgebiet .....	126
b <sub>8</sub> ) Führung und Zufriedenheit mit der Konferenz .....	128
c) Zusammenfassung der regressionsanalytischen Betrachtung .....	128
d) Die ermittelten Zusammenhänge mit Hilfe eines Kausalmodells .....	129
3. Der indirekte Vorgesetzte .....	135
a) Der Zusammenhang zwischen den erhobenen Dimensionen und direkt meßbaren Faktoren .....	135

a <sub>1</sub> ) Führung und Sollerfüllung.....	135
a <sub>2</sub> ) Führung und Fluktuation .....	136
a <sub>3</sub> ) Führung und Umsatzsteigerung im Vergleich zum Vorjahr in Prozent .....	137
a <sub>4</sub> ) Führung und erzielter Aufschlag in Prozent auf den Einkaufspreis .....	138
a <sub>5</sub> ) Führung und selbstgetätigter Auftragswert in DM.....	139
a <sub>6</sub> ) Führung und prozentualer Anteil fest eingestufte Kunden.....	139
a <sub>7</sub> ) Führung und Neukundenwerberate.....	140
b) Der Zusammenhang innerhalb der erhobenen Dimensionen.....	141
b <sub>1</sub> ) Führung und Stimmung.....	141
b <sub>2</sub> ) Führung und Zufriedenheit mit der Tätigkeit.....	142
b <sub>3</sub> ) Führung und Zufriedenheit mit der Firma.....	143
b <sub>4</sub> ) Führung und Zufriedenheit mit dem Gehalt.....	144
b <sub>5</sub> ) Führung und Zufriedenheit mit der eigenen Entwicklung.....	145
b <sub>6</sub> ) Führung und Zufriedenheit mit der Konferenz.....	146
c) Zusammenfassung der regressionsanalytischen Betrachtung .....	147
d) Die ermittelten Zusammenhänge mit Hilfe eines Kausalmodells .....	148
4. Zusammenfassung und Bewertung der Ergebnisse.....	153

## SECHSTES KAPITEL: DAS EXPERIMENTELLE DESIGN ..... 155

<b>A. Die Grundlagen .....</b>	<b>155</b>
<b>B. Die Bestandsaufnahme 1992.....</b>	<b>157</b>
I. Die Wertedynamik.....	157
III. Das Vorgesetztenverhalten.....	162
1. Die direkten Vorgesetzten.....	162
2. Der indirekte Vorgesetzte .....	164
<b>C. Die Einleitung von Maßnahmen .....</b>	<b>167</b>
I. Maßnahmen auf der Verkäuferebene.....	167
II. Maßnahmen auf der Führungsebene .....	172
1. Die direkten Vorgesetzten.....	172
2. Der indirekte Vorgesetzte .....	173
<b>D. Die Veränderungen von 1992 zu 1993.....</b>	<b>173</b>
I. Die Veränderung der Wertedynamik.....	173
II. Die Veränderungen auf der Führungsebene .....	178
1. Veränderungen auf der Ebene der direkten Vorgesetzten.....	178
2. Die Veränderungen auf der Ebene des indirekten Vorgesetzten.....	180
<b>E. Die Veränderungen von 1993 zu 1994 .....</b>	<b>183</b>
I. Die Veränderung der Wertedynamik.....	183
II. Die Veränderungen auf der Führungsebene .....	188
1. Veränderungen auf der Ebene der direkten Vorgesetzten.....	188
2. Veränderungen auf der Ebene des indirekten Vorgesetzten .....	190
<b>F. Die Veränderung der Effektivitätsindikatoren im Zeitablauf .....</b>	<b>193</b>
I. Die Veränderung der Stimmung im Zeitablauf .....	193
II. Die Veränderung der Fluktuation im Zeitablauf.....	194

---

III. Die Veränderung der Sollerfüllung im Zeitablauf .....	196
<b>SIEBTES KAPITEL: ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK.....</b>	<b>199</b>
A. Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse .....	199
B. Erkenntnisfortschritt .....	200
C. Ausblick.....	201
<b>ANLAGEN .....</b>	<b>203</b>
<b>LITERATURVERZEICHNIS .....</b>	<b>355</b>
<b>VERZEICHNIS DER GESPRÄCHSPARTNER.....</b>	<b>367</b>

**Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Aufteilung der Fragebögen nach Experimentalgruppe und Kontrollgruppe sowie innerhalb dieser beiden Gruppen nach verschickten Fragebögen und auswertbaren Fragebögen 1992, 1993 und 1994 .....	38
Tabelle 2: Unternehmenszugehörigkeit der Verkäufer innerhalb der Experimentalgruppe sowie der Kontrollgruppe im Jahr 1992 (Basis = auswertbare Fragebögen) .....	39
Tabelle 3: Unternehmenszugehörigkeit der Verkäufer innerhalb der Experimentalgruppe sowie der Kontrollgruppe im Jahr 1993 (Basis = auswertbare Fragebögen) .....	39
Tabelle 4: Unternehmenszugehörigkeit der Verkäufer innerhalb der Experimentalgruppe sowie der Kontrollgruppe im Jahr 1994 (Basis = auswertbare Fragebögen) .....	40
Tabelle 5: Altersstruktur der Verkäufer innerhalb der Experimentalgruppe sowie der Kontrollgruppe im Jahr 1992 (Basis = auswertbare Fragebögen) .....	41
Tabelle 6: Altersstruktur der Verkäufer innerhalb der Experimentalgruppe sowie der Kontrollgruppe im Jahr 1993 (Basis = auswertbare Fragebögen) .....	41
Tabelle 7: Altersstruktur der Verkäufer innerhalb der Experimentalgruppe sowie der Kontrollgruppe im Jahr 1994 (Basis = auswertbare Fragebögen) .....	42
Tabelle 8: Gütebedingungen für die Kausalanalyse, die innerhalb dieser Studie zugrunde gelegt werden .....	54
Tabelle 9: Faktorenanalyse über alle Werte-Items von allen Verkäufern 1992 .....	62
Tabelle 10: Werterangfolge für die Altersgruppen „jünger als 30 Jahre“ und „älter als 40 Jahre“ 1992 .....	71
Tabelle 11: Der Zusammenhang zwischen den 4 Werte - Faktoren und der Sollerfüllung (auf Basis der Erhebungsdaten von 1992) .....	74
Tabelle 12: Der Zusammenhang zwischen den 4 Werte - Faktoren und der Fluktuation (auf Basis der Erhebungsdaten von 1992) .....	74
Tabelle 13: Der Zusammenhang zwischen den 4 Werte - Faktoren und der Stimmung (auf Basis der Erhebungsdaten von 1992) .....	74
Tabelle 14: Der kausalanalytische Zusammenhang zwischen der Wertedynamik und den ausgewählten Effektivitätsindikatoren (auf Basis der Erhebungsdaten von 1992) .....	75

Tabelle 15: Die totalen Effekte der Wertedynamik auf die ausgewählten Effektivitätsindikatoren (auf Basis der Erhebungsdaten von 1992).....	78
Tabelle 16: Die totalen Effekte der Effektivitätsindikatoren untereinander im Kausalmodell Wertedynamik / Stimmung / Fluktuation / Sollerfüllung (auf Basis der Erhebungsdaten von 1992).....	78
Tabelle 17: Inter Itemkorrelation für die Skala „Freundliche Zuwendung“ (auf Basis der Erhebungsdaten von 1992) .....	90
Tabelle 18: Inter Itemkorrelation für die Skala „Zur Arbeit stimulierende, mitreißende Aktivität“ (auf Basis der Erhebungsdaten von 1992).....	91
Tabelle 19: Inter Itemkorrelation für die Skala „Mitbestimmung“ (auf Basis der Erhebungsdaten von 1992) .....	94
Tabelle 20: Inter Itemkorrelation für die Skala „Kontrolle“ (auf Basis der Erhebungsdaten von 1992).....	95
Tabelle 21: Inter Itemkorrelation für die Skala „Problemhilfe (persönlicher Natur)“ (auf Basis der Erhebungsdaten von 1992).....	96
Tabelle 22: Inter Itemkorrelation für die Skala „Vorbild“ (auf Basis der Erhebungsdaten von 1992).....	97
Tabelle 23: Inter Itemkorrelation für die Skala „Anerkennung“ (auf Basis der Erhebungsdaten von 1992).....	98
Tabelle 24: Inter Itemkorrelation für die Skala „Zielsetzung“ (auf Basis der Erhebungsdaten von 1992).....	100
Tabelle 25: Korrelationstabelle der Prädiktorvariablen (auf Basis der Erhebungsdaten von 1992).....	101
Tabelle 26: Der Zusammenhang zwischen der direkten Führung und der Sollerfüllung (auf Basis der Erhebungsdaten von 1992).....	104
Tabelle 27: Der Zusammenhang zwischen der direkten Führung und der Fluktuation (auf Basis der Erhebungsdaten von 1992) .....	105
Tabelle 28: Der Zusammenhang zwischen der direkten Führung und der prozentualen Umsatzsteigerung der Verkäufer im Vergleich zum Vorjahr (auf Basis der Erhebungsdaten von 1993).....	106
Tabelle 29: Der Zusammenhang zwischen der direkten Führung und dem Anteil gut kalkulierter Artikel am Gesamtumsatz des Verkäufers (auf Basis der Erhebungsdaten von 1993) .....	107
Tabelle 30: Der Zusammenhang zwischen der direkten Führung und der Anzahl Artikel, die außerhalb der Rabattstaffel verkauft werden (auf Basis der Erhebungsdaten von 1993) .....	108
Tabelle 31: Der Zusammenhang zwischen der direkten Führung und der durchschnittlichen Provision des Verkäufers (auf Basis der Erhebungsdaten von 1993).....	109

Tabelle 32: Der Zusammenhang zwischen der direkten Führung und dem erzielten Aufschlag auf den Einkaufspreis in Prozent eines Verkäufers (auf Basis der Erhebungsdaten von 1993) .....	110
Tabelle 33: Der Zusammenhang zwischen der direkten Führung und der Anzahl Gutschriften, die ein Verkäufer den Kunden gibt (auf Basis der Erhebungsdaten von 1993).....	111
Tabelle 34: Der Zusammenhang zwischen der direkten Führung und der Reklamationsquote in Prozent (auf Basis der Erhebungsdaten von 1993).....	112
Tabelle 35: Der Zusammenhang zwischen der direkten Führung und dem selbstgetätigten Auftragswert der Verkäufer in DM (auf Basis der Erhebungsdaten von 1993) .....	113
Tabelle 36: Der Zusammenhang zwischen der direkten Führung und der Anzahl selbstgetätigter Aufträge eines Verkäufers (auf Basis der Erhebungsdaten von 1993) .....	114
Tabelle 37: Der Zusammenhang zwischen der direkten Führung und der Anzahl selbstgeschriebener Positionen eines Verkäufers (auf Basis der Erhebungsdaten von 1993).....	115
Tabelle 38: Der Zusammenhang zwischen der direkten Führung und dem prozentualen Anteil fest eingestufter Kunden in ein vorgegebenes Preisband (auf Basis der Erhebungsdaten von 1993).....	116
Tabelle 39: Der Zusammenhang zwischen der direkten Führung und der Anzahl Kunden über einer gewissen Umsatzgröße (auf Basis der Erhebungsdaten von 1993) .....	119
Tabelle 40: Der Zusammenhang zwischen der direkten Führung und der Neukundenwerberate eines Verkäufers (auf Basis der Erhebungsdaten von 1993).....	119
Tabelle 41: Der Zusammenhang zwischen der direkten Führung und der Anzahl Kunden, die ein Verkäufer zurückgewonnen hat (auf Basis der Erhebungsdaten von 1993).....	119
Tabelle 42: Der Zusammenhang zwischen der direkten Führung und der Anzahl neuer sowie zurückgewonnener Kunden durch einen Verkäufer (auf Basis der Erhebungsdaten von 1993).....	120
Tabelle 43: Der Zusammenhang zwischen der direkten Führung und der Stimmung der Verkäufer (auf Basis der Erhebungsdaten von 1992).....	121
Tabelle 44: Der Zusammenhang zwischen der direkten Führung und der Zufriedenheit der Verkäufer mit der Tätigkeit (auf Basis der Erhebungsdaten von 1992).....	122

Tabelle 45: Der Zusammenhang zwischen der direkten Führung und der Zufriedenheit der Verkäufer mit der Firma (auf Basis der Erhebungsdaten von 1992).....	123
Tabelle 46: Der Zusammenhang zwischen der direkten Führung und der Zufriedenheit der Verkäufer mit dem Gehalt (auf Basis der Erhebungsdaten von 1992).....	124
Tabelle 47: Der Zusammenhang zwischen der direkten Führung und der Zufriedenheit der Verkäufer mit der Einschulung (auf Basis der Erhebungsdaten von 1992).....	125
Tabelle 48: Der Zusammenhang zwischen der direkten Führung und der Zufriedenheit der Verkäufer mit der eigenen Entwicklung (auf Basis der Erhebungsdaten von 1992).....	126
Tabelle 49: Der Zusammenhang zwischen der direkten Führung und der Zufriedenheit der Verkäufer mit dem Verkaufsgebiet (auf Basis der Erhebungsdaten von 1992) .....	128
Tabelle 50: Der Zusammenhang zwischen der direkten Führung und der Zufriedenheit der Verkäufer mit der Konferenz (auf Basis der Erhebungsdaten von 1992).....	128
Tabelle 51: Anzahl Nennungen der jeweiligen Verhaltensdimension, die ein direkter Vorgesetzter annehmen muß .....	129
Tabelle 52: Der kausalanalytische Zusammenhang zwischen den 8 Führungsdimensionen des direkten Vorgesetzten und den ausgewählten Effektivitätsindikatoren (auf Basis der Erhebungsdaten von 1992).....	130
Tabelle 53: Die totalen Effekte, die das Verhalten des direkten Vorgesetzten auf die ausgewählten Effektivitätsindikatoren hat (auf Basis der Erhebungsdaten von 1992).....	134
Tabelle 54: Die totalen Effekte der Effektivitätsindikatoren untereinander im Kausalmodell direkter Vorgesetzter / Stimmung / Fluktuation / Sollerfüllung (auf Basis der Erhebungsdaten von 1992).....	134
Tabelle 55: Der Zusammenhang zwischen der indirekten Führung und der Sollerfüllung (auf Basis der Erhebungsdaten von 1992).....	136
Tabelle 56: Der Zusammenhang zwischen der indirekten Führung und der Fluktuation (auf Basis der Erhebungsdaten von 1992) .....	136
Tabelle 57: Der Zusammenhang zwischen der indirekten Führung und der prozentualen Umsatzsteigerung der Verkäufer im Vergleich zum Vorjahr (auf Basis der Erhebungsdaten von 1993).....	137
Tabelle 58: Der Zusammenhang zwischen der indirekten Führung und dem erzielten Aufschlag auf den Einkaufspreis in Prozent eines Verkäufers(auf Basis der Erhebungsdaten von 1993) .....	138

Tabelle 59: Der Zusammenhang zwischen der indirekten Führung und dem selbstgetätigten Auftragswert der Verkäufer in DM (auf Basis der Erhebungsdaten von 1993) .....	139
Tabelle 60: Der Zusammenhang zwischen der indirekten Führung und dem prozentualen Anteil fest eingestufte Kunden in ein vorgegebenes Preisband (auf Basis der Erhebungsdaten von 1993).....	140
Tabelle 61: Der Zusammenhang zwischen der indirekten Führung und der Neukundenwerberate eines Verkäufers (auf Basis der Erhebungsdaten von 1993).....	140
Tabelle 62: Der Zusammenhang zwischen der indirekten Führung und der Stimmung der Verkäufer (auf Basis der Erhebungsdaten von 1992).....	142
Tabelle 63: Der Zusammenhang zwischen der indirekten Führung und der Zufriedenheit der Verkäufer mit der Tätigkeit (auf Basis der Erhebungsdaten von 1992).....	143
Tabelle 64: Der Zusammenhang zwischen der indirekten Führung und der Zufriedenheit der Verkäufer mit der Firma (auf Basis der Erhebungsdaten von 1992).....	143
Tabelle 65: Der Zusammenhang zwischen der indirekten Führung und der Zufriedenheit der Verkäufer mit dem Gehalt (auf Basis der Erhebungsdaten von 1992).....	144
Tabelle 66: Der Zusammenhang zwischen der indirekten Führung und der Zufriedenheit der Verkäufer mit der eigenen Entwicklung (auf Basis der Erhebungsdaten von 1992).....	145
Tabelle 67: Der Zusammenhang zwischen der indirekten Führung und der Zufriedenheit der Verkäufer mit der Konferenz (auf Basis der Erhebungsdaten von 1992).....	146
Tabelle 68: Anzahl Nennungen der jeweiligen Verhaltensdimension, die ein indirekter Vorgesetzter annehmen muß.....	147
Tabelle 69: Der kausalanalytische Zusammenhang zwischen dem Führungsverhalten der indirekten Vorgesetzten und den ausgewählten Effektivitätsindikatoren (auf Basis der Erhebungsdaten von 1992).....	148
Tabelle 70: Die totalen Effekte, die das Verhalten des indirekten Vorgesetzten auf die ausgewählten Effektivitätsindikatoren hat (auf Basis der Erhebungsdaten von 1992) .....	152
Tabelle 71: Die totalen Effekte der Effektivitätsindikatoren untereinander im Kausalmodell indirekter Vorgesetzter / Stimmung / Fluktuation / Sollerfüllung (auf Basis der Erhebungsdaten von 1992).....	152

Tabelle 72: Mittelwertvergleich Experimentalgruppe zur Kontrollgruppe bei den Werte-Items 1992, die einen signifikanten Unterschied aufweisen .....	159
Tabelle 73: Mittelwertvergleich 1992 bei den Werte - Faktoren, die einen signifikanten Unterschied aufweisen .....	162
Tabelle 74: Unterschiede des direkten Vorgesetztenverhaltens zwischen der Experimentalgruppe und der Kontrollgruppe 1992 .....	162
Tabelle 75: Unterschiede des indirekten Vorgesetztenverhaltens zwischen der Experimentalgruppe und der Kontrollgruppe 1992 .....	164
Tabelle 76: Die Umsatz- und Auftragsanalyse auf der Verkäuferebene nach Phasen .....	169
Tabelle 77: Die Kundenanalyse auf Verkäuferebene nach Phasen .....	170
Tabelle 78: Die Sortimentsanalyse auf der Verkäuferebene nach Phasen .....	171
Tabelle 79: Mittelwertvergleich Experimentalgruppe zur Kontrollgruppe bei den Werte - Items 1993, die einen signifikanten Unterschied aufweisen .....	176
Tabelle 80: Mittelwertvergleich 1993 bei den Werte - Faktoren, die einen signifikanten Unterschied aufweisen .....	176
Tabelle 81: Unterschiede des direkten Vorgesetztenverhaltens zwischen der Experimentalgruppe und der Kontrollgruppe 1993 .....	178
Tabelle 82: Unterschiede des indirekten Vorgesetztenverhaltens zwischen der Experimentalgruppe und der Kontrollgruppe 1993 .....	180
Tabelle 83: Mittelwertvergleich Experimentalgruppe zur Kontrollgruppe bei den Werte-Items 1994, die einen signifikanten Unterschied aufweisen .....	183
Tabelle 84: Mittelwertvergleich 1994 bei den Werte - Faktoren, die einen signifikanten Unterschied aufweisen .....	186
Tabelle 85: Unterschiede des direkten Vorgesetztenverhaltens zwischen der Experimentalgruppe und der Kontrollgruppe 1994 .....	188
Tabelle 86: Unterschiede des indirekten Vorgesetztenverhaltens zwischen der Experimentalgruppe und der Kontrollgruppe 1994 .....	190
Tabelle 87: Die Reihenfolge der Differenzbildung und die Konsequenz auf das Ergebnis am Beispiel der Skala „Zielsetzung“ .....	250

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Das Diskrepanzmodell der Führung von Yukl.....	26
Abbildung 2: Die Hierarchie innerhalb des analysierten Außendienstes.....	35
Abbildung 3: Anzahl der verschickten sowie der auswertbaren Fragebögen, aufgeteilt nach den Jahren 1992, 1993 und 1994 .....	37
Abbildung 4: Wie lange die direkten Vorgesetzten ihrer Führungsaufgabe schon nachgehen absolut 1992.....	43
Abbildung 5: Wie lange die direkten Vorgesetzten ihrer Führungsaufgabe schon nachgehen in Prozent 1992.....	44
Abbildung 6: Die Altersverteilung der direkten Vorgesetzten absolut 1992.....	45
Abbildung 7: Die Altersverteilung der direkten Vorgesetzten in Prozent 1992.....	46
Abbildung 8: Der Altersvergleich zwischen den direkten Vorgesetzten und den Verkäufern in Prozent 1992 .....	47
Abbildung 9: Die Werte aller Verkäufer über alle Items 1992 .....	61
Abbildung 10: 4 Faktorendarstellung der Werte-Items aller Verkäufer 1992.....	64
Abbildung 11: Werte nach unterschiedlichen Altersklassen 1992 (auf Basis der Erhebungsdaten von 1992) .....	65
Abbildung 12: Wertevergleich über die 4 Werte - Faktoren nach Altersklassen (auf Basis der Erhebungsdaten von 1992).....	67
Abbildung 13: Mittelwertvergleich über alle Werte-Items für die Altersklassen „jünger als 30 Jahre“ und „älter als 40 Jahre“ (auf Basis der Erhebungsdaten von 1992).....	69
Abbildung 14: Mittelwertvergleich der 4 Werte - Faktoren für die Altersklassen „jünger als 30 Jahre“ und „älter als 40 Jahre“ (auf Basis der Erhebungsdaten von 1992).....	70
Abbildung 15: Pfaddiagramm zur Wertedynamik und ausgewählten Effektivitätsindikatoren (auf Basis der Erhebungsdaten von 1992).....	77
Abbildung 16: Die Differenzen (tatsächliches Verhalten abzüglich gewünschtem Verhalten) der 8 Führungsskalen im Überblick (auf Basis der Erhebung von 1992).....	102
Abbildung 17: Pfaddiagramm zu den 8 Führungsdimensionen des direkten Vorgesetzten und den ausgewählten Effektivitätsindikatoren (auf Basis der Erhebungsdaten von 1992).....	131
Abbildung 18: Pfaddiagramm zu den Führungsdimensionen des indirekten Vorgesetzten und den ausgewählten Effektivitätsindikatoren (auf Basis der Erhebungsdaten von 1992).....	150
Abbildung 19: Versuchsaufbau des experimentellen Designs.....	155
Abbildung 20: Wertevergleich Experimentalgruppe zur Kontrollgruppe alle Items 1992 .....	158

Abbildung 21: Wertevergleich Experimentalgruppe zur Kontrollgruppe über die 4 Werte - Faktoren 1992.....	160
Abbildung 22: Unterschiede des direkten Vorgesetztenverhaltens zwischen der Experimentalgruppe und der Kontrollgruppe 1992.....	163
Abbildung 23: Unterschiede des indirekten Vorgesetztenverhaltens zwischen der Experimentalgruppe und der Kontrollgruppe 1992.....	166
Abbildung 24: Wertevergleich Experimentalgruppe zur Kontrollgruppe alle Items 1993 .....	175
Abbildung 25: Wertevergleich Experimentalgruppe zur Kontrollgruppe 4 Werte - Faktoren 1993.....	177
Abbildung 26: Unterschiede des direkten Vorgesetztenverhaltens zwischen der Experimentalgruppe und der Kontrollgruppe 1993.....	179
Abbildung 27: Unterschiede des indirekten Vorgesetztenverhaltens zwischen der Experimentalgruppe und der Kontrollgruppe 1993.....	182
Abbildung 28: Wertevergleich Experimentalgruppe zur Kontrollgruppe alle Werte-Items 1994 .....	185
Abbildung 29: Wertevergleich Experimentalgruppe zur Kontrollgruppe 4 Werte - Faktoren 1994.....	187
Abbildung 30: Unterschiede des direkten Vorgesetztenverhaltens zwischen der Experimentalgruppe und der Kontrollgruppe 1994.....	189
Abbildung 31: Unterschiede des indirekten Vorgesetztenverhaltens zwischen der Experimentalgruppe und der Kontrollgruppe 1994.....	192
Abbildung 32: Mittelwertvergleich der Skala Stimmung zwischen der Experimentalgruppe und der Kontrollgruppe von 1992 bis 1994.....	194
Abbildung 33: Die Fluktuation im Zeitablauf; Experimentalgruppe zur gesamten Firma von 1991 bis 1994 in %.....	195
Abbildung 34: Die Fluktuation im Zeitablauf; Experimentalgruppe zur gesamten Firma von 1992 bis 1994 in %.....	196
Abbildung 35: Die Sollerfüllung in % im Zeitablauf; Experimentalgruppe zur gesamten Firma von 1991 bis 1994 .....	197
Abbildung 36: Die Sollerfüllung in % im Zeitablauf; Experimentalgruppe zur gesamten Firma von 1992 bis 1994 .....	198

**Verzeichnis der Anlagen im Anhang**

Anlage 1: Fragebogen der Untersuchung .....	204
Anlage 2: Mittelwertvergleich (t-Test) über alle Werte-Items für die Altersklassen „bis 30 Jahre“ und „über 40 Jahre“ (auf Basis der Erhebungsdaten von 1992).....	233
Anlage 3: Mittelwertvergleich (t-Test) der 4 Werte - Faktoren für die Altersklassen „bis 30 Jahre“ und „über 40 Jahre (auf Basis der Erhebungsdaten von 1992).....	238
Anlage 4: Mittelwertvergleich (t-Test) der 4 Werte - Faktoren innerhalb der Altersklasse „30 Jahre und jünger“ (auf Basis der Erhebungsdaten von 1992).....	239
Anlage 5: Mittelwertvergleich (t-Test) der 4 Werte - Faktoren innerhalb der Altersklasse „über 40 Jahre“ (auf Basis der Erhebungsdaten von 1992).....	241
Anlage 6: Regressionsanalyse über die 4 Werte - Faktoren und der Sollerfüllung (auf Basis der Erhebungsdaten von 1992).....	243
Anlage 7: Regressionsanalyse über die 4 Werte - Faktoren und die Fluktuation (auf Basis der Erhebungsdaten von 1992) .....	244
Anlage 8: Reliabilitätstest für die Skala „Stimmung“ (auf Basis der Erhebungsdaten von 1992).....	244
Anlage 9: Regressionsanalyse über die 4 Werte - Faktoren und die Stimmung (auf Basis der Erhebungsdaten von 1992) .....	245
Anlage 10: Mathematische Spezifikation des Ausgangsmodells - Wertedynamik / Stimmung / Fluktuation / Sollerfüllung.....	246
Anlage 11: Lisrel - Berechnungen für das Ausgangsmodells - Wertedynamik / Stimmung / Fluktuation / Sollerfüllung (auf Basis der Erhebungsdaten von 1992).....	247
Anlage 12: Die Reihenfolge der Differenzbildung und die Konsequenz auf das Ergebnis am Beispiel der Skala „Zielsetzung“ .....	249
Anlage 13: Der Zusammenhang zwischen der direkten Führung und der Sollerfüllung (auf Basis der Erhebungsdaten von 1992).....	250
Anlage 14: Der Zusammenhang zwischen der direkten Führung und der Fluktuation (auf Basis der Erhebungsdaten von 1992) .....	251
Anlage 15: Der Zusammenhang zwischen der direkten Führung und der prozentualen Umsatzsteigerung der Verkäufer zum Vorjahr (auf Basis der Erhebungsdaten von 1993).....	252
Anlage 16: Der Zusammenhang zwischen der direkten Führung und dem Anteil gut kalkulierter Artikel am Gesamtumsatz des Verkäufers (auf Basis der Erhebungsdaten von 1993).....	253

Anlage 17: Der Zusammenhang zwischen der direkten Führung und der Anzahl Artikel, die außerhalb der Rabattstaffel verkauft werden (auf Basis der Erhebungsdaten von 1993) .....	254
Anlage 18: Der Zusammenhang zwischen der direkten Führung und der durchschnittlichen Provision des Verkäufers (auf Basis der Erhebungsdaten von 1993).....	255
Anlage 19: Der Zusammenhang zwischen der direkten Führung und dem prozentualen Aufschlag den ein Verkäufer erwirtschaftet (auf Basis der Erhebungsdaten von 1993).....	256
Anlage 20: Der Zusammenhang zwischen der direkten Führung und der Anzahl Gutschriften, die ein Verkäufer den Kunden gibt (auf Basis der Erhebungsdaten von 1993).....	257
Anlage 21: Der Zusammenhang zwischen der direkten Führung und der Reklamationsquote in Prozent (auf Basis der Erhebungsdaten von 1993).....	258
Anlage 22: Der Zusammenhang zwischen der direkten Führung und dem selbstgetätigten Auftragswert der Verkäufer in DM (auf Basis der Erhebungsdaten von 1993) .....	259
Anlage 23: Der Zusammenhang zwischen der direkten Führung und der Anzahl selbstgetätigter Aufträge eines Verkäufers (auf Basis der Erhebungsdaten von 1993) .....	260
Anlage 24: Der Zusammenhang zwischen der direkten Führung und der Anzahl selbstgeschriebener Positionen eines Verkäufers (auf Basis der Erhebungsdaten von 1993).....	261
Anlage 25: Der Zusammenhang zwischen der direkten Führung und dem prozentualen Anteil fest eingestufte Kunden in ein vorgegebenes Preisband (auf Basis der Erhebungsdaten von 1993).....	262
Anlage 26: Der Zusammenhang zwischen der direkten Führung und der Anzahl Kunden über einer gewissen Umsatzgröße (auf Basis der Erhebungsdaten von 1993) .....	263
Anlage 27: Der Zusammenhang zwischen der direkten Führung und der Neukundenwerberate eines Verkäufers (auf Basis der Erhebungsdaten von 1993).....	264
Anlage 28: Der Zusammenhang zwischen der direkten Führung und der Anzahl Kunden, die ein Verkäufer zurückgewonnen hat (auf Basis der Erhebungsdaten von 1993).....	265
Anlage 29: Der Zusammenhang zwischen der direkten Führung und der Anzahl neuer sowie zurückgewonnener Kunden durch einen Verkäufer (auf Basis der Erhebungsdaten von 1993).....	266

Anlage 30: Der Zusammenhang zwischen der direkten Führung und der Stimmung der Verkäufer (auf Basis der Erhebungsdaten von 1992).....	267
Anlage 31: Reliabilitätstest für die Skala „Zufriedenheit mit der Tätigkeit“ (auf Basis der Erhebungsdaten von 1992).....	268
Anlage 32: Der Zusammenhang zwischen der direkten Führung und der Zufriedenheit der Verkäufer mit der Tätigkeit (auf Basis der Erhebungsdaten von 1992).....	269
Anlage 33: Reliabilitätstest für die Skala „Zufriedenheit mit der Firma“ (auf Basis der Erhebungsdaten von 1992).....	270
Anlage 34: Der Zusammenhang zwischen der direkten Führung und der Zufriedenheit der Verkäufer mit der Firma (auf Basis der Erhebungsdaten von 1992).....	271
Anlage 35: Reliabilitätstest für die Skala „Zufriedenheit mit dem Gehalt“ (auf Basis der Erhebungsdaten von 1992).....	272
Anlage 36: Der Zusammenhang zwischen der direkten Führung und der Zufriedenheit der Verkäufer mit dem Gehalt (auf Basis der Erhebungsdaten von 1992).....	272
Anlage 37: Reliabilitätstest für die Skala „Zufriedenheit mit der Einschulung“ (auf Basis der Erhebungsdaten von 1992).....	273
Anlage 38: Der Zusammenhang zwischen der direkten Führung und der Zufriedenheit der Verkäufer mit der Einschulung (auf Basis der Erhebungsdaten von 1992).....	274
Anlage 39: Reliabilitätstest für die Skala „Zufriedenheit mit der eigenen Entwicklung“ (auf Basis der Erhebungsdaten von 1992).....	275
Anlage 40: Der Zusammenhang zwischen der direkten Führung und der Zufriedenheit der Verkäufer mit der eigenen Entwicklung (auf Basis der Erhebungsdaten von 1992).....	275
Anlage 41: Reliabilitätstest für die Skala „Zufriedenheit mit dem Verkaufsgebiet“ (auf Basis der Erhebungsdaten von 1992).....	276
Anlage 42: Der Zusammenhang zwischen der direkten Führung und der Zufriedenheit der Verkäufer mit dem Verkaufsgebiet (auf Basis der Erhebungsdaten von 1992).....	277
Anlage 43: Reliabilitätstest für die Skala „Zufriedenheit mit der Konferenz“ (auf Basis der Erhebungsdaten von 1992).....	278
Anlage 44: Der Zusammenhang zwischen der direkten Führung und der Zufriedenheit der Verkäufer mit der Konferenz (auf Basis der Erhebungsdaten von 1992).....	278
Anlage 45: Mathematische Spezifikation des Ausgangsmodells - direkter Vorgesetzter / Stimmung / Fluktuation / Sollerfüllung.....	279

Anlage 46: Lisrel - Berechnungen für das Modell - direkter Vorgesetzter / Stimmung / Fluktuation / Sollerfüllung (auf Basis der Erhebungsdaten von 1992).....	280
Anlage 47: Der Zusammenhang zwischen der indirekten Führung und der Sollerfüllung (auf Basis der Erhebungsdaten von 1992).....	283
Anlage 48: Der Zusammenhang zwischen der indirekten Führung und der Fluktuation (auf Basis der Erhebungsdaten von 1992) .....	284
Anlage 49: Der Zusammenhang zwischen der indirekten Führung und der prozentualen Umsatzsteigerung der Verkäufer im Vergleich zum Vorjahr (auf Basis der Erhebungsdaten von 1993).....	286
Anlage 50: Der Zusammenhang zwischen der indirekten Führung und dem prozentualen Aufschlag den ein Verkäufer erwirtschaftet (auf Basis der Erhebungsdaten von 1993).....	287
Anlage 51: Der Zusammenhang zwischen der indirekten Führung und dem selbstgetätigten Auftragswert der Verkäufer in DM (auf Basis der Erhebungsdaten von 1993) .....	288
Anlage 52: Der Zusammenhang zwischen der indirekten Führung und dem prozentualen Anteil fest eingestufte Kunden in ein vorgegebenes Preisband (auf Basis der Erhebungsdaten von 1993).....	290
Anlage 53: Der Zusammenhang zwischen der indirekten Führung und der Neukundenwerberate eines Verkäufers (auf Basis der Erhebungsdaten von 1993).....	291
Anlage 54: Der Zusammenhang zwischen der indirekten Führung und der Stimmung der Verkäufer (auf Basis der Erhebungsdaten von 1992).....	292
Anlage 55: Der Zusammenhang zwischen der indirekten Führung und der Zufriedenheit der Verkäufer mit der Tätigkeit (auf Basis der Erhebungsdaten von 1992).....	294
Anlage 56: Der Zusammenhang zwischen der indirekten Führung und der Zufriedenheit der Verkäufer mit der Firma (auf Basis der Erhebungsdaten von 1992).....	295
Anlage 57: Der Zusammenhang zwischen der indirekten Führung und der Zufriedenheit der Verkäufer mit dem Gehalt (auf Basis der Erhebungsdaten von 1992).....	296
Anlage 58: Der Zusammenhang zwischen der indirekten Führung und der Zufriedenheit der Verkäufer mit der eigenen Entwicklung (auf Basis der Erhebungsdaten von 1992).....	298
Anlage 59: Der Zusammenhang zwischen der indirekten Führung und der Zufriedenheit der Verkäufer mit der Konferenz (auf Basis der Erhebungsdaten von 1992).....	299

Anlage 60: Mathematische Spezifikation des Ausgangsmodells - indirekter Vorgesetzter / Stimmung / Fluktuation / Sollerfüllung .....	300
Anlage 61: Lisrel - Berechnungen für das Modell - indirekter Vorgesetzter / Stimmung / Fluktuation / Sollerfüllung (auf Basis der Erhebungsdaten von 1992).....	302
Anlage 62: Mittelwertvergleich (t-Test) aller Werte-Items Experimentalgruppe zur Kontrollgruppe 1992 .....	305
Anlage 63: Mittelwertvergleich (t-Test) der 4 Werte - Faktoren Experimentalgruppe zur Kontrollgruppe 1992 .....	311
Anlage 64: Mittelwertvergleich (t-Test) hinsichtlich des Verhaltens der direkten Vorgesetzten Experimentalgruppe - Kontrollgruppe 1992 .....	313
Anlage 65: Mittelwertvergleich (t-Test) hinsichtlich des Verhaltens der indirekten Vorgesetzten Experimentalgruppe - Kontrollgruppe 1992 .....	316
Anlage 66: Brief an einen Verkäufer nach einem persönlichen Gespräch (Beispiel 1) aus dem Jahr 1993 .....	320
Anlage 67: Brief an einen Verkäufer nach einem persönlichen Gespräch (Beispiel 2) aus dem Jahr 1993 .....	321
Anlage 68: Mittelwertvergleich (t-Test) über alle Werte-Items Experimentalgruppe - Kontrollgruppe 1993 .....	323
Anlage 69: Mittelwertvergleich (t-Test) der 4 Werte - Faktoren Experimentalgruppe - Kontrollgruppe 1993 .....	329
Anlage 70 : Mittelwertvergleich (t-Test) hinsichtlich des Verhaltens der direkten Vorgesetzten Experimentalgruppe - Kontrollgruppe 1993 .....	331
Anlage 71: Mittelwertvergleich (t-Test) hinsichtlich des Verhaltens der indirekten Vorgesetzten Experimentalgruppe - Kontrollgruppe 1993 .....	334
Anlage 72: Mittelwertvergleich (t-Test) über alle Werte-Items Experimentalgruppe - Kontrollgruppe 1994.....	339
Anlage 73: Mittelwertvergleich (t-Test) der 4 Werte - Faktoren Experimentalgruppe - Kontrollgruppe 1994.....	345
Anlage 74: Mittelwertvergleich (t-Test) hinsichtlich des Verhaltens der direkten Vorgesetzten Experimentalgruppe - Kontrollgruppe 1994 .....	346
Anlage 75: Mittelwertvergleich (t-Test) hinsichtlich des Verhaltens der indirekten Vorgesetzten Experimentalgruppe - Kontrollgruppe 1994 .....	349
Anlage 76: Mittelwertvergleich (t-Test) der Skala Stimmung zwischen der Experimentalgruppe und der Kontrollgruppe von 1992 bis 1994 .....	354