
Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	II
Abbildungsverzeichnis	II
Gender Hinweis	III
1 Einleitung	1
2 Theoretische Grundlagen	2
2.1 Führung/ Führungsstil	2
2.2 Empowerment	2
2.3 Empowering Leadership	3
2.4 Sales Performance	3
3 Literature Review	4
3.1 Anforderungen an Vertriebsmitarbeiter	4
3.2 Die Rolle der Führungskraft im Vertrieb	4
3.3 Förderung der Leistung des Sales Teams durch Empowering Leadership ..	5
3.4 Grenzen des Empowering Leaderships	8
4 Diskussion/ Fazit	10
Literaturverzeichnis	IV
Literaturtabelle	VIII
Eidesstattliche Erklärung	XVI

Abkürzungsverzeichnis

EL	Empowering Leadership
LEB	Leadership Empowerment Behavior
SP	Sales Performance

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Positive Auswirkungen von EL im Vertrieb auf die SP	8
---	---

Gender Hinweis

Im vorliegenden Text wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit bei Personenbezeichnungen und personenbezogenen Hauptwörtern das generische Maskulinum verwendet. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung grundsätzlich für alle Geschlechter. Die verkürzte Sprachform erfolgt aus redaktionellen Gründen und beinhaltet keine Wertung.

1 Einleitung

Empowerment ist ein Konstrukt, das in der Forschung in den letzten Jahren stark an Bedeutung gewonnen hat. Dabei betonen die Autoren häufig die positiven Eigenschaften von Empowering Leadership (EL). Auch im Vertrieb gibt es vermehrt Studien zu diesem Führungsstil. Denn dieser ist geprägt von Kundenkontakt und erfordert somit ein hohes Maß an Selbstständigkeit und Anpassungsfähigkeit, was mit den Zieleigenschaften von EL überschneidend scheint. Auch verändern sich durch die Technologie und höhere Kundenanforderungen die Ansprüche an Vertriebsmitarbeiter. Für umso wichtiger halten es Forscher, dass auch die Führung den neuen Erwartungen gerecht wird. Bereits 1986 fassten WEITZ, SUJAN H. und SUJAN M. die Bedingungen für erfolgreiches Empowerment zusammen und kamen zu dem Schluss, dass im Vertrieb „mit Ausnahme der routinemäßigsten Verkaufsjobs diese Bedingungen vorzuherrschen scheinen“¹ (Weitz, Sujan H, Sujan M. 1986, S.183.), worauf viele Forschungen folgten, die die unterschiedlichsten Auswirkungen des Führungsstils auf den Vertrieb untersuchten. Doch mittlerweile kommt es vermehrt zu Studien, die sich mit dem negativen Einfluss von EL beschäftigen. Der Titel eines aktuellen Papers von CHEONG et.al. lautet: „Zwei Gesichter der empowernden Führung: Befähigend und belastend“² (Cheong et.al. 2016, S.602). So scheint die Frage an Bedeutung zu gewinnen, wie der aktuelle Forschungsstand ist und was dieser für die Vertriebsleiter impliziert. Eine der zentralen Variablen, die verwendet werden können, um den Erfolg von EL zu messen, ist die Sales Performance (SP). Deshalb wird in dieser Arbeit der Forschungsfrage nachgegangen, welche positiven Auswirkung das EL im Vertrieb auf die SP des Sales Teams hat und wo die Grenzen dieser sind.

Um diese Frage zu beantworten, werden zunächst alle relevanten Variablen definiert und die Grundlagen des Themas nähergebracht. Anschließend werden im Literature Review die Ergebnisse unterschiedlicher Forschungen gegenübergestellt und analysiert. Schließlich erfolgt eine kritische Betrachtung und Einordnung der Erkenntnisse in den Forschungskontext. Ziel ist es hierbei, Forschungslücken zu offenbaren, dadurch erweiternde Forschungsfragen anzuregen, Limitationen aufzuzeigen und Handlungsempfehlungen für Führungskräfte abzuleiten.

¹ „Self-management is particularly advantageous when [...]. For all except the most routine selling jobs, these conditions appear to prevail“

² „Two faces of empowering leadership: Enabling and burdening“

2 Theoretische Grundlagen

2.1 Führung/ Führungsstil

Im Lauf der Zeit haben sich unterschiedlichste Theorien um das Thema Führung gebildet. Dabei gibt es differierende Meinungen und Abgrenzungen der Begriffe, angefangen bei der Führung im Allgemeinen, bis hin zu den untersuchten Führungsstilen und deren Auswirkungen auf die Geführten. Eine sehr weit gefasste Definition umschreibt Führung als die Beeinflussung von Aufgabenzielen und -strategien und die damit verbundene Einflussnahme auf das Engagement und die Befolgung von Regeln, um eine Zielerreichung zu gewährleisten. Des Weiteren wirkt sich Führung auf das Gruppengefüge und die Leistung der Mitarbeiter aus (Vgl. Yukl 1989, S.253). Im Rahmen dieser Arbeit ist der Begriff Führung und das Führungsverhalten im Unternehmenskontext zu verstehen und auf die zwischenmenschliche Beziehung und zielbezogene Einflussnahme der Führungskraft auf den Mitarbeiter begrenzt (Vgl. Behrendt, Matz, Göritz 2017, S.233f.). Der Führende verfolgt mithilfe des Führungsstils Unternehmensziele und muss gleichzeitig die Arbeit der Mitarbeiter koordinieren und diese motivieren (Vgl. Mumford et.al. 2000, S.14). Dabei beschreibt der Führungsstil ein gleichbleibendes oder stark ausgeprägtes Verhaltensmuster, welches durch die Führungskraft in Entscheidungssituationen ausgeübt wird (Vgl. Casimir 2001, S.246).

2.2 Empowerment

Ungefähr seit Beginn der 80er Jahre benutzen Wissenschaftler „Empowerment“ regelmäßig in ihren Publikationen. Als einer der ersten Autoren verwendete 1981 JULIAN RAPPAPORT den Begriff und definierte diesen später als Gefühl der Kontrolle über eigene Entscheidungen (Vgl. Rappaport 1987, S.121). Laut einer weiteren Definition umfasst Empowerment das Streben nach Verbesserung und ist geprägt von tiefgreifenden, persönlichen Werten wie Liebe und Vertrauen. Auch wird hier das Empowerment in Organisationsstrukturen beschrieben, welches sich vor allem durch Gleichberechtigung, selbstbestimmtes Handeln und kontinuierliches Lernen auszeichnet. Dabei wird betont, dass Empowerment schwer abzugrenzen ist und häufig in falsche Relation gesetzt wird (Vgl. Ehin 1995, S.666). Die Professorin GRETCHEN M. SPREITZER untersuchte 1995 das psychologische Empowerment am Arbeitsplatz und stellte in ihrer Arbeit vier motivierende Kernelemente heraus: Meaning, Competence, Self-Determination und Impact. Zusammengefasst bedeutet Empowerment im Arbeitskontext, dass der Mitarbeiter die Arbeit

als bedeutsam und sich selbst als kompetent empfindet und das Gefühl hat, eigenständig und frei der Arbeit nachgehen zu können (Vgl. Spreitzer 1995, S.1443ff.).

2.3 Empowering Leadership

Die bisherigen Forschungen weisen sehr viele Ansätze rund um das Führungsverhalten auf. Einer der Führungsstile ist das Empowering Leadership, welches versucht, das Prinzip der Selbstbestimmung auf die Führung zu übertragen. Dabei bringt die Führungskraft den Mitarbeitern Vertrauen entgegen, weist auf die Bedeutsamkeit der Aufgaben hin und klärt über den Wirkungszusammenhang jedes Einzelnen in der Organisation auf. So wird das Ziel verfolgt, dem Geführten ein Gefühl von Kompetenz und Glaube an die eigene Leistung zu vermitteln (Vgl. Zhang, Bartol 2010, S.110). Die geführten Teams übernehmen in Teilbereichen die Aufgaben des Managers und es herrscht eine flache Hierarchie. Eine Studie hat ergeben, dass die fünf wichtigsten und effektivsten Eigenschaften der Führungskraft von selbstbestimmten Teams Coaching, gemeinsame Entscheidungsfindung, Informieren, Interesse zeigen und die Interaktion mit dem Team sind. Dabei wird die Führungskraft als Vorbild wahrgenommen, die die Mitarbeiter fördert, bessere Leistungen zu erbringen und selbstreflektierter zu arbeiten, diese an Entscheidungsprozessen teilhaben lässt und eine transparente, interessierte Beziehung zu den Geführten pflegt (Vgl. Arnold et.al. 2000, S.249ff.). Ähnliche Ergebnisse brachte bereits 1987 die Studie von MANZ und SIMS hervor, die zu dem Ergebnis kam, dass die wichtigsten Verhaltensweisen einer Führungskraft von Teams solche sind, die das Selbstmanagements fördern (Vgl. Manz, Sims 1987, S.106).

2.4 Sales Performance

Der anschließende Teil der Arbeit untersucht den Einfluss von EL im Vertrieb auf die Sales Performance. Dabei ist unter SP die Verkaufsleistung der Mitarbeiter zu verstehen. Diese kann, wie mehrere Studien zeigen, von vielen Faktoren unterschiedlich stark beeinflusst werden. Beispielsweise kann die Leistung des Vertriebsmitarbeiters von seinen Erfahrungen und Fähigkeiten, der Motivation und organisatorischen Faktoren, wie dem Führungsstil, abhängen. Auch wird die Leistung z.B. durch die Art der verkauften Produkte bedingt. Um die SP messbar zu machen, werden in den meisten Forschungen das erzielte Verkaufsvolumen oder Marktanteile herangezogen. Dabei werden jedoch äußere Effekte, wie z.B. das Verkaufspotenzial in einem Gebiet, oft vernachlässigt (Vgl. für den Absatz Churchill et.al. 1985, S.113ff.).

3 Literature Review

3.1 Anforderungen an Vertriebsmitarbeiter

Der Vertriebler ist für den Verkauf der Produkte/ Dienstleistungen eines Unternehmens und somit für die Umsatzzahlen und Kundenakquise verantwortlich. Einhergehend ruhen hohe Anforderungen auf der Position. Vertriebsmitarbeiter müssen im Berufsalltag mit vielen Leuten kommunizieren und sollten daher auf eine angemessene Wortwahl achten und gute rhetorische Fähigkeiten vorweisen. Auch müssen je nach Gesprächspartner verschiedene Rollen eingenommen werden, um den Erwartungen gerecht zu werden. Es erfolgt ein ständiger Wechsel zwischen dem Halten von langen, überzeugenden Vorträgen und einem konzentrierten, ruhigen Zuhören, um die Erfassung von nützlichen Informationen zu gewährleisten. Dafür muss der Vertriebler flexibel und anpassungsfähig sein. Aufgrund des breiten Aufgabenspektrums betonen viele Wissenschaftler die Unabhängigkeit in dieser Position (Vgl. für den Absatz Belasco 1966, S.7f.). Deshalb ist auch die Selbstwirksamkeit von großer Bedeutung, die in mehreren Studien als eine der wichtigsten Eigenschaften herausgearbeitet wurde (Vgl. Hartline, Ferrell 1996, S.52-60) und kurz zusammengefasst werden kann als die Überzeugung von der eigenen Leistungsfähigkeit (Vgl. Bandura 1977, S.194).

Rollenbilder und Anforderungen an Vertriebler verändern sich stetig und können je nach Branche und Business voneinander abweichen. Mittlerweile hat sich unter Wissenschaftlern das Bild etabliert, dass Vertrieb eine Teamleistung ist (Vgl. Weitz, Bradford 1999, S.248-252). Deshalb wird auch in dieser Arbeit der Fokus auf das Sales Team gelegt. Eines der Kriterien, das die Leistungsfähigkeit eines Teams charakterisiert, ist die Fähigkeit, durch Absprache, Koordination und Austausch im Team Kundenwissen zu generieren (Vgl. Ingram et.al. 2005, S.138-151).

3.2 Die Rolle der Führungskraft im Vertrieb

Auch die Rolle der Führungskraft hat sich über die Zeit gewandelt. Dabei betonen Forscher, wie wichtig eine schnelle Anpassung im Vertrieb gerade auf Führungsebene ist, da z.B. durch den Einfluss von Technologie oder verstärkter Bedeutung der Kundenbeziehung, die Anforderungen an Vertriebsleiter gestiegen sind (Vgl. Jones et.al. 2005, S.109f.). Dieser Wandel ist vor allem in der Veränderung zu Sales Teams begründet. Um das Team zu fördern, empfehlen viele Autoren, dass der Vorgesetzte von einem Team als Coach und Koordinator fungieren und einen Fokus

auf Teamselbstständigkeit legen soll. Auch wird die Unterstützung bei Problemlösung empfohlen, während die direkte Kontrolle immer weiter in den Hintergrund rückt (Vgl. Manz, Sims 1987, S.113-118). Gerade wegen solchen Forschungsansätzen, dem Fokus auf der Selbstwirksamkeit und den veränderten Ansprüchen an das Führerverhalten untersuchen immer mehr Studien die Auswirkungen von EL und heben die Bedeutsamkeit des Führungsstils als Einflussfaktor im Vertrieb hervor.

3.3 Förderung der Leistung des Sales Teams durch Empowering Leadership

Um herauszustellen, wie die Leistung des Vertriebsteams durch EL gefördert werden kann, wird zuerst ein kurzer Überblick über die allgemeinen positiven Auswirkungen von EL und Empowerment am Arbeitsplatz gegeben.

Begonnen wird mit dem psychologischen Empowerment, welches laut SPREITZER einen positiven Einfluss auf innovatives Verhalten bei der Arbeit hat (Vgl. Spreitzer 1995, S.1460). Um eine differenziertere Begriffsabgrenzung vorzunehmen, befasste sich eine Studie sowohl mit dem psychologischen Empowerment als auch mit dem sogenannten „Empowerment climate“, welches sich hier explizit auf die Bewertung des Einflusses von Organisationsstrukturen auf Informationsaustausch und Teamverantwortung bezieht, wohingegen psychologisches Empowerment im Allgemeinen eher die Wahrnehmung individueller Werte, wie Selbstwirksamkeit und Kompetenz, beschreibt. Es konnte gezeigt werden, dass ein empowerndes Klima die Leistung der Arbeitsgruppen erhöhen und psychologisches Empowerment positive Auswirkungen auf die Arbeitszufriedenheit und individuelle Leistungsfähigkeit haben kann (Vgl. Seibert, Silver, Randolph 2004, S.335-343). Der Zusammenhang zwischen dem EL und dem psychologischen Empowerment wurde durch eine weitere Forschung belegt. Diese Studie zeigte, dass psychologisches Empowerment einen positiven Einfluss auf die intrinsische Motivation und das Engagement der Mitarbeiter, an einem kreativen Prozess mitzuwirken, hat, was in einer gesteigerten Kreativität resultiert (Vgl. Zhang, Bartol 2010, S.110-117). Handlungen, die die Mitarbeiter empowern, stehen auch in einer positiven Beziehung zu kollektivem, affektivem Commitment (Vgl. Gardner, Wright, Moynihan 2011, S.322-337), was in diesem Kontext definiert werden kann als Gefühl der Loyalität und der Wunsch, Leistung zu erbringen, um die Zielerreichung der Organisation zu unterstützen (Vgl. Kanter 1968, S.499f.). Schließlich erhöht EL die Selbstwirksamkeitserwartung. Diese wirkt sich wiederum positiv auf die Work Role Performance

aus, welche sich aus Eigenschaften wie Leistungs-, Anpassungsfähigkeit und Eigeninitiative zusammensetzt (Vgl. Cheong et.al. 2016, S.606-610).

Um der Fragestellung näher zu kommen, wird nun Literatur gesichtet, die die positiven Einflüsse von EL auf Teams betrachtet. Hier wird sich vor allem an Teams orientiert, die in einem Service Bereich und in engem Kundenkontakt agieren, was auf Sales Teams übertragbar ist. Die erste relevante Studie zeigte mehrere positive Einflüsse von EL auf Teams. Zum einen löst EL ein wahrgenommenes Gefühl der Ermächtigung bei den Teammitgliedern aus, welches wiederum zu weiteren Einflüssen führt. Darunter fallen eine gesteigerte Produktivität, Arbeitszufriedenheit und Initiativergreifung. Zum anderen sind die Teams unter EL kundenorientierter, erhöhen den Service und zeigen ein gesteigertes Commitment der Organisation und ihren Teammitgliedern gegenüber (Vgl. Kirkman, Rosen 1999, S.60-69). Eine Studie, die sich konkret mit Mitarbeitern im Kundenkontakt beschäftigt hat, bestätigte die gestiegene Arbeitszufriedenheit durch EL und stellte des Weiteren eine erhöhte Anpassungsfähigkeit, einen gesunkenen Rollenkonflikt und verminderte Rollenunklarheit heraus. Die Anpassungsfähigkeit führt anschließend zu einer besseren Leistung (Vgl. Chebat 2000, S.71-77). Ebenfalls im serviceorientierten Segment zeigte eine weitere Studie den positiven Einfluss auf die Selbstwirksamkeitserwartung (Vgl. Hartline, Ferrell 1996, S.60f.). Ergänzend kann eine Umfrage referenziert werden, die die Auswirkungen von EL auf die Teamperformance noch konkreter untersuchte. Es ergab sich, dass EL die Weitergabe von Wissen fördert und die Teameffizienz stärkt. Diese Auswirkungen führt anschließend zu einer erhöhten Leistung des Teams (Vgl. Srivastava, Bartol, Locke 2006, S.1246).

Um eine Verbindung zur SP aufzuzeigen, werden nun die zu diesem Thema vorliegenden Forschungen exemplarisch hinzugezogen. 1985 wurden in einer Zusammenfassung von 116 Studien, alle untersuchten Determinanten der SP herausgearbeitet und in sechs Obergruppen unterteilt: Rollenvariablen, Fähigkeiten, Motivation, persönliche Faktoren, Eignung und organisatorische/ umweltbezogene Faktoren. (Vgl. Churchill et.al. 1985, S. 107ff.). Anknüpfend an diese Studie wurde 2011 eine Meta-Analyse mit 286 relevanten Studien durchgeführt, welche die Forschung von 1982-2008 abdeckte und kritisch evaluierte. Die Obergruppen wurden dabei in Unterkategorien aufgeteilt und diese auf eine Abhängigkeit untersucht. Vier Determinanten hatten einen positiven, signifikanten Einfluss auf die SP: Kognitive Begabung, Grad der Anpassungsfähigkeit, Verkaufsbezogenes Wissen und

das Arbeitsengagement, welches zur Obergruppe der Motivation gehört (Vgl. Verbeke, Dietz, Verwaal 2011, S.418). Dabei meint die Anpassungsfähigkeit, das Verkaufsverhalten situationsbedingt an den Kunden anpassen zu können (Vgl. Weitz, Sujan H., Sujan L. 1986, S.175). Eine weitere, für die Forschungsfrage relevante Studie fand heraus, dass die wahrgenommene Wichtigkeit von Verkaufsfähigkeiten einen positiven Einfluss auf die tatsächliche Verkaufsleistung hat (Vgl. Pettijohn C., Pettijohn L., Taylor 2007, S.81).

Vergleicht man die Studien zu EL und zur SP und setzt diese in Relation zu den Anforderungen an Vertriebsmitarbeiter, finden sich, logisch betrachtet, Gemeinsamkeiten. Als klarer Zusammenhang ist die Motivation herauszustellen, welche sowohl durch EL erhöht wird als auch die SP steigert. Es kann angenommen werden, dass auch die innere Bereitschaft, Leistung zu erbringen (Commitment) den Mitarbeiter intrinsisch motiviert und somit ebenfalls zu einer Leistungssteigerung führt. Da EL durch das Vermitteln von Selbstwirksamkeit geprägt ist, was im Vertrieb von großer Bedeutung ist, kann basierend auf Studien geschlussfolgert werden, dass durch das gestärkte Gefühl der Selbstwirksamkeit die wahrgenommene Verkaufsfähigkeit erhöht werden kann und dies schließlich in einer gesteigerten tatsächlichen Verkaufsleistung resultiert.

Konkrete Publikationen zu der Fragestellung liefern tiefergreifendere Erkenntnisse. Dazu untersuchte die erste Studie, die Auswirkungen von EL im Vertrieb auf die individuelle SP. Die Ergebnisse zeigten, dass EL einen positiven Einfluss auf das Vertrauen hat, welches der Vertriebsmitarbeiter an seinen Vorgesetzten richtet. Es wird folglich die persönliche Beziehung zwischen Mitarbeiter und Führungskraft gestärkt, wodurch das aufgebaute Vertrauensverhältnis die individuelle Verkaufsleistung erhöht (Vgl. Sallee, Flaherty 2003, S.300-304). Eine weitere Untersuchung erforschte den Einfluss von Leadership Empowerment Behavior (LEB) auf die Vertriebsmitarbeiter und ermittelte auch hier eine Förderung der Selbstwirksamkeitserwartung und Anpassungsfähigkeit. Dabei wirkt sich ersteres positiv auf die Arbeitsleistung der Vertriebsmitarbeiter und die Anpassungsfähigkeit aus. Diese wiederum hat einen positiven Effekt auf die Zufriedenheit des Kunden mit dem Service, welche auch die Arbeitsleistung stärkt (Vgl. Ahearne, Mathieu, Rapp 2005, S. 947-950). LEB im Team führt in einer anderen Studie zu positiven Auswirkungen auf die Teamstärke, welche die Verkaufsanstrengungen des Vertriebsteams erhöht und gegenseitige Hilfeleistung der Teammitglieder bei arbeitsbezogenen

nen Problemen fördert. Durch die gestiegenen Bemühungen und Unterstützungen des Teams erhöht sich schließlich die Leistung (Vgl. Ahearne et.al. 2010, S.460-466). Abschließend zeigte die letzte hier aufgeführte Studie, dass EL im Sales Team einen positiven Einfluss auf die Fähigkeit zur Schaffung von Kundenwissen hat. Bei dieser wichtigen Vertriebseigenschaft entsteht Kundenwissen, indem Marktinformationen geteilt und effektiv kombiniert werden. Dieses Wissen hat anschließend einen positiven Einfluss auf die Team-Kundenbeziehung und auch auf die finanzielle Leistung des Teams (Vgl. Menguc, Auh, Uslu 2013, S.20-31).

Die aus der angeführten Literatur entnommenen positiven Effekte von EL im Vertrieb auf die SP können in folgender Grafik zusammengefasst werden:

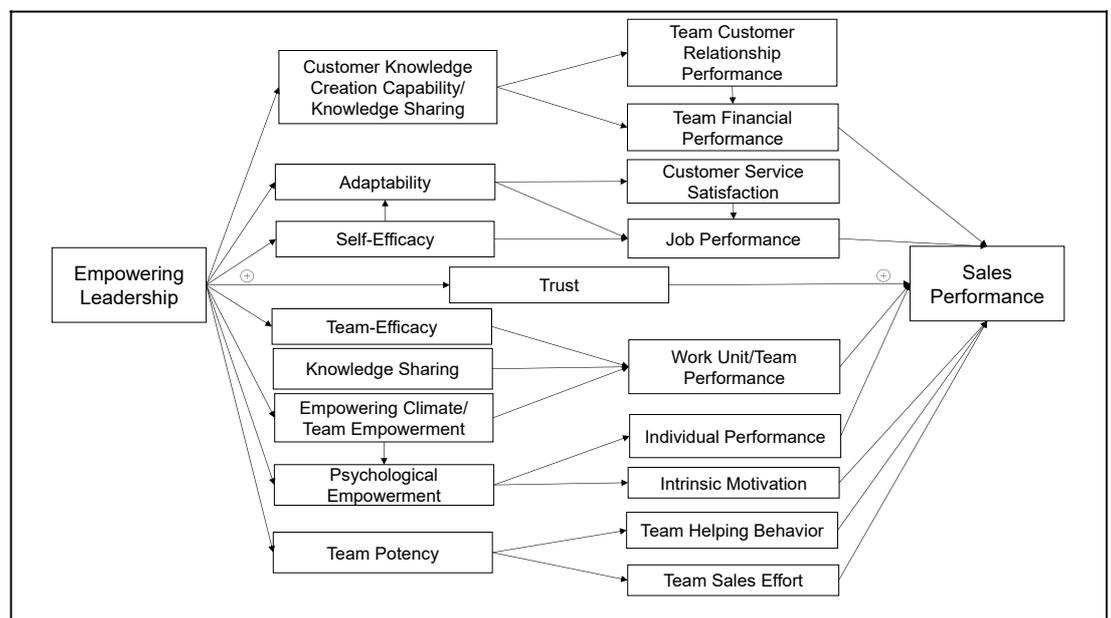


Abbildung 1: Positive Auswirkungen von EL im Vertrieb auf die SP
(Quelle: Eigene Darstellung)

3.4 Grenzen des Empowering Leaderships

Keine der aufgeführten Studien konnte einen direkten positiven Zusammenhang zwischen EL und der Sales Performance empirisch belegen. Nur indirekte Einflüsse konnten gefunden werden. Dies bestätigte eine Studie und zeigte Weiterhin Grenzen auf, indem sie die Bereitschaft der Mitarbeiter für Empowerment miteinbezieht. Unter der Bereitschaft kann der Grad an Fähigkeiten und Erfahrungen verstanden werden, der es Mitarbeitern ermöglicht, durch das Empowerment leistungsfähiger zu werden. Abweichend von den ursprünglichen Annahmen, stellte sich heraus, dass bei Mitarbeitern mit einer geringen Bereitschaft eine positive Entwicklung stattfindet, bei Mitarbeitern mit hohen Fähigkeiten findet dagegen keine Veränderung der Selbstwirksamkeit statt und die Anpassungsfähigkeit verringert sich sogar

leicht. Daraus lässt sich die Frage ableiten, wer von EL profitiert und ob dieser Führungsstil auf alle Mitarbeiter im Sales Team gleichermaßen angewendet werden sollte (Vgl. für den Absatz Ahearne, Mathieu, Rapp 2005, S. 948-950).

Eine weitere Grenze ist, dass die Leistung von Vertriebsmitarbeitern nachweislich von mehreren Faktoren beeinflusst wird, die den Führungsstil substituieren oder den positiven Einfluss von EL verringern können. Als Beispiel zeigte die Forschung von MENGUC, AUH und USLU, dass eine gegenseitige Aufgabenabhängigkeit und Ergebnisabhängigkeit Substitute von EL sein können. Dabei bezieht sich ersteres auf die Abhängigkeit der Eigenen Leistung von den Fähigkeiten der Teammitglieder und die Ergebnisabhängigkeit auf den Einfluss der Arbeit und des Erfolges anderer auf die eigene Leistung (Vgl. Wageman 1995, S.145-148). Wenn die Variablen ansteigen, wird der Effekt von EL auf die Fähigkeit des Vertriebsteams, Kundenwissen zu generieren, abgeschwächt. Auch deuten die Ergebnisse darauf hin, dass die beiden Variablen die positiven Auswirkungen von EL ganz ersetzen (Vgl. für den Absatz Menguc, Auh, Uslu 2013, S.31-34).

Es finden sich Autoren, die auf die negativen Auswirkungen von EL aufmerksam machen. Dabei gibt es viele Widersprüche in der Forschung. Während mehrere Autoren die fördernden Eigenschaften der Job Satisfaction betonen, zeigte eine Untersuchung, dass durch EL in serviceorientierten Berufen nicht nur die Arbeitszufriedenheit indirekt sinkt, sondern auch die Anpassungsfähigkeit abnimmt und der Rollenkonflikt steigt (Vgl. Hartline, Ferrell 1996, S.65). Eine aktuelle Studie warnt, dass EL zu einer Trennung von moralischen Werten führt, sodass schwerer zwischen richtig und falsch unterschieden werden kann, wenn ein Mitarbeiter hohen hindernden Belastungsfaktoren ausgesetzt ist. Dies kann wiederum zu unethischen Handlungen führen, welche der Mitarbeiter für die Organisation tätigt (Vgl. Dennerlein, Kirkman 2022, S.5-12). Auch kann EL, trotz der vielen positiven Auswirkungen, die berufsbedingte Anspannung und Nervosität erhöhen. Wird die Führungskraft als zu stark empowernd wahrgenommen, kann dies dazu führen, dass die Mitarbeiter die Führungskraft als nachlässig empfinden und die Kompetenz, Anpassungsfähigkeit und Eigeninitiative sinkt (Vgl. Cheong et.al. 2016, S.606-610).

Schon 1988 wurde die Vermutung geäußert, dass durch EL ein zu hohes Maß an Selbstbewusstsein vermittelt werden kann, was in Selbstüberschätzung und Fehlern resultieren könnte (Vgl. Conga, Kanungo 1988, S.480). Die darauffolgenden Erkenntnisse haben gezeigt, dass EL an Grenzen stoßen kann; auch im Vertrieb.

4 Diskussion/ Fazit

Zusammenfassend zeigt der Literature Review, dass sich bis jetzt wenige Studien zu der konkreten Fragestellung finden lassen. Auch wenn es allgemein vermehrt Literatur zum Thema gibt, ist der Vertrieb unterrepräsentiert und Zusammenhänge können meist nur indirekt nachgewiesen werden. Auch sind Handlungsempfehlungen für Führungskräfte aus einzelnen Werken schwer abzuleiten, da nur Teilgebiete beleuchtet werden. Logische Schlussfolgerungen können zwar gezogen und auf den Vertrieb übertragen werden, sind jedoch größtenteils nicht empirisch belegt.

Diese Arbeit zeigt einen Überhang an Forschungen auf, die die positiven Auswirkungen von EL betonen. Dabei scheint das wichtigste Bindeglied zwischen EL und der SP die Selbstwirksamkeit zu sein, welche als charakteristisch für den Vertrieb gilt. Auch das Vertrauensverhältnis und die Anpassungsfähigkeit spielen eine zentrale Rolle. Dem gegenüber stehen mögliche Rollenkonflikte und Überforderung durch die zu hohe Eigenständigkeit. Die Ergebnisse von CHEONG et.al. kann auch diese Arbeit gut zusammenfassen: Es gibt sowohl negative Einflüsse (Anspannung) des EL auf die Leistung der Mitarbeiter in der Arbeitsrolle, als auch positive (Selbstwirksamkeit); die positiven scheinen die negativen jedoch zu überwiegen (Vgl. Cheong et.al. 2016, S.609).

Eine Limitation in der Forschung bezieht sich auf die SP. Zum einen ist es schwierig, Leistung im Vertrieb messbar zu machen, da diese z.B. je nach Kunde oder zu verkaufendem Produkt variieren kann. Zum anderen stellte CHURCHILL et.al. in einer Meta-Analyse heraus, dass die bis zum Zeitpunkt der Analyse verwendeten Determinanten einen geringen Einfluss auf die SP aufgewiesen hatten, es somit wichtigere Einflussfaktoren der SP gibt und es wahrscheinlich ist, dass mehrere Variablen die Leistung beeinflussen (Vgl. Churchill et.al. 1985, S. 107ff.). Des Weiteren konnte kaum Literatur gefunden werden, die sich mit den Einflüssen auf die Sales Team Performance befasst, bzw. innerhalb dieser differenziert. Deshalb wurden manche Variablen als synonym bewertet (Bsp. SP und Job Performance des Sales Teams), wobei das nicht immer eindeutig sein muss, da hierbei genauer auf die Messvorgänge und Definitionen geblickt werden sollte. Auch war manchmal unklar, ob sich Forschungen auf individuelle oder Team Leistungen beziehen, sodass beides in die Arbeit mit eingeflossen ist. Zusätzlich wurde keine Studie gefunden, die die negativen Auswirkungen von EL, weder auf die SP noch im Vertrieb untersucht, sodass hier eine Forschungslücke erahnt werden kann. Ein weiteres

Problem sind die unterschiedlichen Ergebnisse der Studien. Ein Beispiel waren die Auswirkungen von EL auf die Rollenkonflikte, welche sich bei einer Studie erhöht haben, bei einer anderen jedoch gesunken sind (Vgl. Chebat 2000, S.71-76; Hartline, Ferrell 1996, S.57-60). Schließlich ist die Auslegung der Ergebnisse eine Einschränkung. Beispielsweise stellt eine Studie heraus, dass EL einen positiven Effekt auf das Vertrauen und dieses wiederum auf die SP hat. Der Effekt könnte aber auch umgekehrt sein, da die Studie keine Kausalität zwischen den Variablen bewiesen hat. Dies kann zu einer falschen Interpretation führen (Vgl. Sallee, Flaherty 2003, S.307). Es sollte betont werden, dass die Untersuchungen aus verschiedenen Bereichen, Branchen, Ländern und auch Jahrzehnten stammen. Dabei ist zu beachten, dass Studien aus z.B. der Hotelbranche die Forschungsfrage nicht so aussagekräftig beantworten, wie solche, die konkret unter Vertriebsmitarbeitern durchgeführt worden sind. Auch kann eine geringe Teilnehmerzahl bei Umfragen die Repräsentanz der Ergebnisse beeinflussen. Generell kann es bei Forschungen auch des Öfteren zu Messfehlern kommen.

Allgemein ist die „richtige“ Führung ein sehr facettenreiches und komplexes Thema, was durch die Subjektivität schwer verallgemeinert werden kann. Wurde zwar ein positiver Effekt durch EL auf die SP nachgewiesen, bedeutete dies nicht, dass dieser zwingend in der Praxis eintritt. Um Mitarbeiter zu motivieren, kann eine Führungskraft ihr Verhalten je nach Situation oder Person anpassen. Dies wurde in der Arbeit nicht berücksichtigt. Auch wurden andere Führungsstile vernachlässigt, die ebenfalls positive Auswirkungen auf die SP haben können.

Diese Arbeit kann in der Zukunft erweitert und als Anstoß für Forschungsfragen und Untersuchungen verwendet werden, da sie einen guten Überblick zu den Vor- und Nachteilen von EL im Vertrieb und deren Auswirkung auf die SP gibt. Dabei sollten Studien einen größeren Fokus auf den Vertrieb legen, weil Sales einer der wichtigsten Bereiche in einer Organisation ist, der jedoch einem starken Wandel unterliegt. Dazu kann analysiert werden, ob EL die Entwicklung der SP am stärksten fördert. Dafür muss der Einfluss unterschiedlicher Führungsstile im Vertrieb untersucht und diese miteinander verglichen werden, um anschließend zu ermöglichen, dass Vertriebsleiter Handlungsempfehlungen für das eigene Führungsverhalten ableiten. Die konkrete Forschungsfrage sollte aufgrund ihrer hohen Komplexität erneut evaluiert werden, um mit differenzierteren Forschungsergebnissen zu untermauern, ob aus EL ein direkter positiver Einfluss auf die SP hervorgeht.

Literaturverzeichnis

- Ahearne, Michael, Mackenzie, Scott B., Podsakoff, Philip M., Mathieu, John E., und Lam, Son K. (2010), „The Role of Consensus in Sales Team Performance“, *Journal of Marketing Research*, Vol. 47, No. 3, 458–469.
- Ahearne, Michael, Mathieu, John, und Rapp, Adam (2005), „To Empower or Not to Empower Your Sales Force? An Empirical Examination of the Influence of Leadership Empowerment Behavior on Customer Satisfaction and Performance“, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90, No. 5, 945–955.
- Arnold, Josh A., Arad, Sharon, Rhoades Jonathan A., und Drasgow Fritz (2000), „The Empowering Leadership Questionnaire: The Construction and Validation of a New Scale for Measuring Leader Behaviors“, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 21, No. 3, 249-269.
- Bandura, Albert (1977), „Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change“, *Psychological Review*, Vol. 84, No. 2, 191-215.
- Behrendt, Peter, Matz, Sandra, und Göritz, Anja S. (2017), „An integrative model of leadership behavior“, *The Leadership Quarterly*, Vol. 28, No. 1, 229-244.
- Belasco, James A. (1966), „The Salesman’s Role Revisited“, *Journal of Marketing*, Vol. 30, No. 2, 6-8.
- Casimir, Gian (2001), „Combinative Aspects of Leadership Style: The Ordering and Temporal Spacing of Leaderships Behavior“, *The Leadership Quarterly*, Vol. 12, 245-278.
- Chebat, Jean-Charles (2000), „The Impact of Empowerment on Customer Contact Employees’ Roles in Service Organizations“, *Journal of Service Research*, Volume 3, No. 1, 66-81.
- Cheong, Minyoung, Spain, Seth M., Yammarino, Francis J., und Yun, Seokhwa (2016), „Two Faces of Empowering Leadership: Enabling and Burdening“, *The Leadership Quarterly*, Vol. 27, No. 4, 602-616.
- Churchill, Jr., Gilbert A., Ford, Neil M., Hartley, Steven W., und Walker, Jr., Orville C. (1985), „The Determinants of Salesperson Performance: A Meta-Analysis“, *Journal of Marketing Research*, Vol. 22, No. 2, 103-118.
- Conger, Jay A., und Kanungo, Rabindra N. (1988), „The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice“, *The Academy of Management Review*, Vol. 13, No. 3, 471-482.

- Dennerlein, Tobias, und Kirkman, Bradley L. (2022), „The Hidden Dark Side of Empowering Leadership: The Moderating Role of Hindrance Stressors in Explaining When Empowering Employees Can Promote Moral Disengagement and Unethical Pro-Organizational Behavior“, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 107, No. 6, 1-23.
- Ehin, Charles (1995), „The Quest for Empowering Organizations: Some Lessons from Our Foraging Past“, *Organization Science*, Vol. 6, No. 6, 666-671.
- Gardner, Timothy M., Wright, Patrick M., und Moynihan, Lisa M. (2011), „The Impact of Motivation, Empowerment, and Skill-Enhancing-Practices on Aggregate Voluntary Turnover: The Mediating Effect of Collective Affective Commitment“, *Personnel Psychology*, Vol. 64, No. 315–350.
- Hartline, Michael D., und Ferrell (1996), O. C., „The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation“, *Journal of Marketing*, Vol. 60, No. 4, 52-70.
- Ingram, Thomas N., LaForge, Raymond W., Locander, William B., MacKenzie, Scott B., und Podsakoff, Philip M (2005), „New Directions in Sales Leadership Research“, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 25, No. 2, 137–154.
- Jones, Eli, Brown, Steven P., Zoltners, Andris A., und Weitz, Barton A. (2005), „The Changing Environment of Selling and Sales Management“, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 25, No. 2, 105–111.
- Kanter, Rosabeth Moss (1968), „Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities“, *American Sociological Review*, Vol. 33, No. 4, 499- 517.
- Kirkman, Bradley L., und Rosen, Benson (1999), „Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment“, *Academy of Management Journal*, Vol. 42. No. 1, 58-74.
- Manz, Charles C., und Sims, Jr., Henry P. (1987), „Leading Workers to Lead Themselves: The External Leadership of Self- Managing Work Teams“, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 32, No. 1, 106-129.
- Menguc, Bulent, Auh, Seigyoung, und Uslu, Aypar (2013), „Customer Knowledge Creation Capability and Performance in Sales Teams“, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 41, No. 1, 19-39.
- Mumford, Michael D., Zaccaro, Spehen J., Harding, Francis D., Jacobs, T. Owen, und Fleishman, Edwin A. (2000), „Leadership Skills for a Changing World:

- Solving Complex Social Problems“, *The Leadership Quarterly*, Vol. 11, No. 1, 11-35.
- Pettijohn, Charles E., Pettijohn, Linda S., und Taylor, A.J. (2007), „Does Salesperson Perception of the Importance of Sales Skills Improve Sales Performance, Customer Orientation, Job Satisfaction, and Organizational Commitment, and Reduce Turnover?“, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 27, No. 1, 75–88.
- Rappaport, Julian (1987), „Terms of Empowerment/Exemplars of Prevention: Toward a Theory for Community Psychology“, *American Journal of Community Psychology*, Vol. 15, No. 2, 121-148.
- Sallee, Amy, und Flaherty, Karen (2003), „Enhancing Salesperson Trust: An Examination of Managerial Values, Empowerment, and the Moderating Influence of SBU Strategy“, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 23, No. 4, 299-310.
- Seibert, Scott E., Silver, Seth R., und Randolph, W. Alan (2004), „Taking Empowerment to the Next Level: A Multiple-Level Model of Empowerment, Performance and Satisfaction“, *Academy of Management Journal*, Vol. 47, No. 3, 332–349.
- Spreitzer, Gretchen M. (1995), „Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation“, *Academy of Management Journal*, Vol. 18. No. 5, 1442-1465.
- Srivastava, Abhishek, Bartol, Kathryn M., und Locke, Edwin A. (2006): „Empowering Leadership in Management Teams: Effects on Knowledge Sharing, Efficacy, and Performance“, *Academy of Management Journal*, Vol. 49, No. 6, 1239–1251.
- Verbeke, Willem, Dietz, Bart, und Verwaal, Ernst (2011), „Drivers of Sales Performance: A Contemporary Meta-Analysis. Have Salespeople become Knowledge Brokers?“, *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 39, No. 3, 407-428.
- Wageman, Ruth (1995), „Interdependence and Group Effectiveness“, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40, No. 1, 145-180.
- Weitz, Barton A., Sujjan, Harish, und Sujjan, Mita (1986), „Knowledge, Motivation, and Adaptive Behavior: A Framework for Improving Selling Effectiveness“, *Journal of Marketing*, Vol. 50, No. 4, 174-191.

- Weitz, Barton A., und Bradford, Kevin D. (1999), „Personal Selling and Sales Management: A Relationship Marketing Perspective“, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27, No. 2, 241-254.
- Yukl, Gary (1989), „Managerial Leadership: A Review of Theory and Research“, *Journal of Management*, Vol. 15, No. 2, 251-289.
- Zhang, Xiaomeng, und Bartol, Kathryn N. (2010), „Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative Process Engagement“, *Academy of Management Journal*, Vol. 53, No. 1, 107–128.

Literaturtabelle

Autor & Jahr	Journal	Datengrundlage und Analyseverfahren	Thema/ Bereich im Literature Review	Unabhängige Variable	Abhängige Variable	Forschungsfrage	Zentrale Ergebnisse
Ahearne et.al. (2010)	Journal of Marketing Research	<ul style="list-style-type: none"> Confirmatory factor analysis, mediation tests, ANOVA Erhebungs- und Archivdaten aus einer Stichprobe von 185 pharmazeutischen Verkaufsteams, die mindestens aus 3 Mitgliedern bestehen und durchschnittlich 3,2 Jahre in ihrem Team gearbeitet haben 1070 verwertbare Antworten von Vertriebsmitarbeitern 	Bereich: EL und SP (Bereich: Grenzen) Vertrieb, Führung, Personal, Empowerment	<ul style="list-style-type: none"> LEB Team interpersonal climate quality Team Potency Team Helping Behavior Team Sales Effort Team interpersonal climate consensus Team LEB consensus 	<ul style="list-style-type: none"> Team Potency Team Helping Behavior Team Sales Effort Team Performance Sales Team Performance Beziehung zwischen interpersonal climate quality und team potency Beziehung zwischen LEBs und team potency Relationship between LEBs and team potency 	Welche Auswirkungen hat LEB auf die Performance des Teams und welche Rolle spielt Übereinstimmung dabei?	<ul style="list-style-type: none"> LEB hat positive Auswirkung auf Team potency, die wiederum positive Auswirkungen auf Team Helping Behavior und Team Sales Effort haben. Diese wirken sich positiv auf die Sales Performance aus. (Eine hohe Übereinstimmung im Team in Bezug auf das Führungsverhalten auf Teamebene und die Qualität des zwischenmenschlichen Teamklimas, erhöht die Teamstärke bei hohem LEB, aber bei niedrigem LEB schwächt es die Teamstärke)
Ahearne, Mathieu, Rapp (2005)	Journal of Applied Psychology	<ul style="list-style-type: none"> AMOS: linear effects model Umfrage mit 231 Verkäufer im pharmazeutischen Bereich für Frauen, mittlerer Größe, zusammen mit externen Bewertungen der Zufriedenheit von 864 Kunden und archivierte 	Bereich: EL und SP Bereich: Grenzen	<ul style="list-style-type: none"> EL Self-efficacy 	<ul style="list-style-type: none"> Self-efficacy Adaptability Job Performance Customer Service Satisfaction Adaptability Job Performance Customer Service Satisfaction 	Sollten Vertriebsmitarbeiter empowered werden? Welche Auswirkungen hat LEB auf die	<ul style="list-style-type: none"> EL hat einen positiven Effekt auf Selbstwirksamkeit und Anpassung. Selbstwirksamkeit wirkt sich positiv auf Job Performance und Anpassung aus Anpassung hat positive Auswirkungen auf Service Satisfaction und dieses hat wiederum einen positiven Effekt auf die Job Performance

		Informationen zur Verkaufsleistung	Vertrieb, Führung, Personal, Empowerment, Sales Performance	<ul style="list-style-type: none"> Adaptability Employee Empowerment Readiness Service Satisfaction 	<ul style="list-style-type: none"> Job Performance Customer Service Satisfaction Self-efficacy Adaptability Job Performance 	Kundenzufriedenheit und Leistung und welche Rolle spielte die Bereitschaft für EL dabei?	<ul style="list-style-type: none"> Bei erfahrenen Mitarbeitern bleibt Selbstwirksamkeit gleich und Anpassungsfähigkeit sinkt leicht durch EL. Bei unerfahrenen steigt beides. Insgesamt sind die Ergebnisse bei erfahrenen Mitarbeitern trotzdem höher.
Chebat (2000)	Journal of Service Research	<ul style="list-style-type: none"> Separate factor analyses, reliability analysis, General linear model multivariate regression 6 Filialen der gleichen Bank in einer nordamerikanischen Großstadt Pilot Study 	Bereich: EL im Team Personal, Führung	<ul style="list-style-type: none"> EL Role Conflict Role Abiguity Adaptability Self-efficacy Job Satisfaction 	<ul style="list-style-type: none"> Self-efficacy Adaptability Job Satisfaction Role Conflict Role Abiguity Self-efficacy Adaptability Job Satisfaction Role-prescribed performances and Extra-role performances 	Welche Auswirkungen hat EL auf Kundenorientierte Berufe?	<ul style="list-style-type: none"> Mitarbeiter-Führungskraft-Ebene: Positiver Einfluss von EL auf Anpassung, Zufriedenheit und gesunkener Rollenkonflikt und Rollenunklarheit Mitarbeiter-Kunden-Ebene: Ein höheres Maß an Anpassungsfähigkeit von Kontaktmitarbeitern führt zu besseren rollenbedingten Leistungen und Leistungen außerhalb der Rolle (Mitarbeiter-Rollen-Ebene: Rollenstress hat einen signifikanten und negativen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit und die Anpassungsfähigkeit. Rollenambiguität hat nur auf die Anpassungsfähigkeit einen signifikanten und negativen Einfluss hat. Andererseits hatte die Rollenambiguität sowohl auf die Anpassungsfähigkeit als auch auf die Arbeitszufriedenheit einen signifikanten und negativen Einfluss)
Cheong et.al. (2016)	The Leadership Quarterly	<ul style="list-style-type: none"> Strukturgleichungsmodellierung wurde mit LISREL 8.71 durchgeführt Umfragepaketen an 11 Unternehmen und sechs Forschungszentren in der Republik Korea Zwei Arten von Fragebögen, einer für die Mitarbeiter und der andere für ihre direkten Vorgesetzten 	Bereich: EL allgemein Bereich: Grenzen Führung, Personal	<ul style="list-style-type: none"> EL Job induced tension Self-efficacy 	<ul style="list-style-type: none"> Job induced tension Self-efficacy Job induced tension Self-efficacy Job induced tension Self-efficacy 	Welche positiven und negativen Auswirkungen hat EL?	<ul style="list-style-type: none"> EL hat sowohl positive Auswirkungen auf die Selbstwirksamkeit als auch negative auf die Anspannung. Beides wirkt sich wiederum auf die Work role performance aus Der Einfluss von Selbstwirksamkeit war höher EL hat zwei Gesichter, befähigend und belastend

Dennerlein, Kirkman, (2022)	Journal of Applied Psychology	<ul style="list-style-type: none"> • Studie 1: Zeitversetzte Feldstudie mit Selbstauskunft, 330 berufstätige Erwachsene aus verschiedenen Branchen und Berufen, 1. Sprache Englisch, hatten direkten Vorgesetzten path analyses, calculated bias-corrected, bootstrapped confidence intervals, confirmatory factor analyses • Studie 2: Szenario basiertes Experiment mit einer Anagrammbetrugsaufgabe, eine unabhängige Stichprobe von 349 Erwachsenen mit Wohnsitz in den USA, 1. Sprache Englisch. Für das moralische Desengagement als abhängige Variable wurden Regressionen nach der Methode der kleinsten Quadrate durchgeführt. Für UPB wurde eine dichotome Variable erstellt und eine logistische Regression durchgeführt 	Bereich: Grenzen Führung, Empowerment	<ul style="list-style-type: none"> • EL • Moral Disengagement • Hindrance stressors 	<ul style="list-style-type: none"> • Moral Disengagement • Unethical Pro-organizational behavior (UPB) • Relationship between empowering leadership and moral disengagement 	Welche möglichen Beeinträchtigungen hat EL für die Mitarbeiter?	<ul style="list-style-type: none"> • EL kann unter Stressfaktoren das moralische Bewusstsein von Mitarbeitern senken. Dieses führt wiederum dazu, dass der Mitarbeiter unethische Handlungen für die Organisation durchführt, um diese zu unterstützen • Hinderliche Stressoren haben einen umgekehrten Effekt, d.h. dass eine befähigende Führung das moralische Disengagement erhöht (bzw. verringert), wenn Stressoren höher (vs. niedriger) sind
Gardner, Wright, Moynihan (2011)	Personnel Psychology,	<ul style="list-style-type: none"> • clustered robust regression • ein einziges Unternehmen, das Lebensmittel und lebensmittelbezogene Produkte über 62 eigenständige Geschäftseinheiten in den Vereinigten Staaten anbietet • 20 Top-Personalmanager und 1.748 Mitarbeiter in 93 verschiedenen Berufsgruppen • Survey 	Bereich: Empowerment allgemein Personal, Empowerment	<ul style="list-style-type: none"> • Einsatz von motivationsförderndem Führungsstil (Bezug auf Empowerment) • Noch weitere Untersuchungen (Ergebnisse siehe zentrale Ergebnisse, aber nicht relevant für diese Arbeit) 	<ul style="list-style-type: none"> • Kollektives, affektives Commitment 	Welche Auswirkungen haben Motivation, Fähigkeiten und Empowerment auf das Commitment und die freiwillige	<ul style="list-style-type: none"> • Positiver Einfluss Empowerment auf Commitment • (Kollektives affektives Engagement führt unabhängig die negativen Beziehungen zwischen Motivation und befähigungsfördernden Praktiken und der gesamten freiwilligen Fluktuation zusammen) • (Praktiken im Bereich der HR zur Verbesserung der Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten der Belegschaft sind positiv mit der freiwilligen Fluktuation verbunden, aber werden nicht durch das kollektive affektive Engagement vermittelt.)

						Fluktuation von Mitarbeitern?	
Hartline, Ferrell (1996)	Journal of Marketing	<ul style="list-style-type: none"> Confirmatory factor analysis, structural equation modeling Umfrage mit Mitarbeitern aus 279 verschiedene Hoteleinheiten 2330 verwendbare Fragebögen, davon 236 Hotelmanagern, 743 Mitarbeitern und 1351 Kunden 	Bereich: EL im Team Bereich: Grenzen Führung, Empowerment, Vertrieb	<ul style="list-style-type: none"> Self-efficacy Job Satisfaction Adaptability 	<ul style="list-style-type: none"> Customer perceived Service quality 	Welchen Einfluss hat Empowering Leadership auf Arbeitnehmer in Kundenkontakt?	<ul style="list-style-type: none"> Positiven Einfluss von EL auf Selbstwirksamkeitserwartung Durch EL sinkt indirekt die Arbeitszufriedenheit und die Anpassungsfähigkeit nimmt ab und der Rollenkonflikt steigt (Manager, die sich der Servicequalität verpflichtet fühlen, neigen eher dazu ihre Mitarbeiter zu befähigen und verhaltensbasierte Bewertungen vorzunehmen.) Die weiteren Ergebnisse sind für die Arbeit nicht notwendig
Kirkman, Rosen, (1999)	Academy of Management Journal	<ul style="list-style-type: none"> Drei-Faktorenanalysen, Reliabilitätsprüfungen der faktorisierten Skalen, Überprüfung der Interrater-Übereinstimmung bei den aggregierten Skalen, Korrelations- und multiple Regressionsanalysen, hierarchische Regressionsanalyse, 111 Arbeitsteams in vier Organisationen in den USA (zwei Textilhersteller Hersteller, ein 	Bereich: EL im Team Personal, Führung, Empowerment, Teams	<ul style="list-style-type: none"> Empowering Leadership 	<ul style="list-style-type: none"> Experienced Team Empowerment 	Was sind die Vorbedingungen und Folgen von Team Empowerment?	<ul style="list-style-type: none"> Positive Auswirkungen von Empowering Leadership auf wahrgenommene Selbstbestimmtheit, Produktivität, Eigeninitiative, Kunden Service, Arbeitszufriedenheit, Commitment gegenüber dem Team und der Organisation Die Maßnahmen von externen Führungskräften, die den Teams übertragenen Produktions-/Dienstleistungsaufgaben, die teambasierte Personalpolitik und die soziale Struktur der Teams tragen alle

		Hochtechnologieunternehmen und eine Versicherungsgesellschaft) <ul style="list-style-type: none"> Feldstudie 					dazu bei, die Erfahrungen des Team Empowerments zu verbessern <ul style="list-style-type: none"> Stark befähigte Teams sind effektiver als Teams mit weniger Befugnissen
Menguc, Auh, Uslu (2013)	Journal of Academy of Marketing Science	<ul style="list-style-type: none"> Confirmatory factor analysis (CFA), common method bias using a "common method factor, Sobel test Abgeglichene Daten von Vertriebsleitern und Vertriebsteams Industrieunternehmen, das Baumaterialien und spezielle Bauprodukte in der Türkei herstellt. Das Unternehmen beschäftigt 92 unabhängige Vertriebsgesellschaften im ganzen Land. Zwei getrennte Web-basierte Umfragen 80 Manager und 259 Vertriebsmitarbeit 	Bereich: EL und SP Bereich: Grenzen Vertrieb, Empowering Leadership	<ul style="list-style-type: none"> EL Task Interdependence Outcome Interdependence Task- and Outcome Interdependence 	<ul style="list-style-type: none"> Customer Knowledge Creation Capability (CKCC) 	Welche Auswirkungen hat EL auf die CKCC und wie kann dieser Effekt substituiert werden?	<ul style="list-style-type: none"> Empowering Leadership hat einen positiven Einfluss auf die Fähigkeit des Vertriebsteams, Kundenwissen zu schaffen. Auch zeigt sich, dass je höher die Fähigkeit Kundenwissen zu schaffen ist, umso höher ist die Kundenbeziehungsleistung und Finanzleistung des Vertriebsteams. Dieser Effekt kann abgeschwächt/ ersetzt werden, wenn Ergebnisinterdependenzen oder Ergebnis- und Aufgaben Interdependenzen hoch sind bzw. steigen
Pettijohn C., Pettijohn L., Taylor (2007)	Journal of Personal Selling & Sales Management	<ul style="list-style-type: none"> Univariate regression Eigene Umfrage mit 141 Vertriebsleuten im Einzelhandel, bestehend aus 3 Teilen mit unterschiedlichen Skalen (eine war SOCO Scale) 	Bereich: SP Vertrieb, Sales Performance	<ul style="list-style-type: none"> Salesperson perceptions of the importance of the use of sales skills Salesperson perceptions of the importance of the use of sales behaviors 	<ul style="list-style-type: none"> Sales Performance Customer-oriented selling Job Satisfaction Organizational commitment Turnover Intentions 	Hat die Wahrnehmung der Wichtigkeit bestimmter Verkaufsfähigkeiten und -Verhaltensweisen einen positiven Einfluss auf die Verkaufsleistung, die Kundenorientierung, die Arbeitszufriedenheit, das organisatorische Engagement	<ul style="list-style-type: none"> Die wahrgenommene Wichtigkeit von Verkaufsleistung hat einen positiven Einfluss auf die Sales Performance, Kundenorientierung, Arbeitszufriedenheit, organizational Commitment, Turnover Intentions Die wahrgenommene Wichtigkeit von Verkaufsverhalten hat einen positiven Einfluss auf Kundenorientierung und Organizational Commitment Die Ergebnisse und Schlussfolgerungen unterstützen das Konzept, dass die Entwicklung und die Bewertung von Fähigkeiten/Verhaltensweisen ein lohnendes Ziel für Vertriebsleiter und ihre Organisationen sind

						und Fluktuationsabsichten?	
Sallee, Flaherty (2003)	Journal of Personal Selling & Sales Management	<ul style="list-style-type: none"> Regression analysis, Split-group-analysis 147 Vertriebler von 67 Vertriebsorganisationen im Gesundheitswesen 	Bereich: EL und SP Führung, Personal, Empowerment	<ul style="list-style-type: none"> EL Managerial Values 	<ul style="list-style-type: none"> Trust 	Welche Auswirkungen hat EL auf Trust und Sales Performance?	<ul style="list-style-type: none"> Positiver Einfluss von EL auf Vertrauen des Mitarbeiters gegenüber dem Vorgesetzten und wiederum positiver Einfluss auf individuelle Sales Performance Direkte Verbindung von EL zu Performance war nicht signifikant Untersucht im Weiteren wie sich die Strategie der Organisation auf die Beziehung zwischen dem Vertrauen und Empowerment und den Werten auswirkt. Für diese Arbeit nicht relevant
Seibert, Silver, Randolph (2004)	Academy of Management Journal	<ul style="list-style-type: none"> Cross-level mediation analysis using hierarchical linear modeling 375 Elektro-, Maschinenbau-Systementwicklungsingenieure, die in 50 Projektteams, im Unternehmen für hochtechnologische Büro- und Druckgeräte der Vereinigten Staaten arbeiteten Fragebögen 	Bereich: Empowerment allgemein Empowerment, Personal	<ul style="list-style-type: none"> Empowering Climate 	<ul style="list-style-type: none"> Work Unit Performance Psychological Empowerment 	Welche Auswirkungen haben Empowering Climate und Psychological Empowerment im Arbeitskontext?	<ul style="list-style-type: none"> Empowering Climate und psychologisches Empowerment sind empirisch unterschiedliche Konstrukte Empowering Climate positiver Einfluss auf Work Unit Performance und auf Psychologisches Empowerment. Dieses wiederum positiven Einfluss auf Job Satisfaction und Arbeitsleistung des Individuums Jedoch keine signifikante Beziehung zwischen Klima und Job Satisfaction/ Individual Performance
Spreitzer (1995)	Academy of Management Journal	<ul style="list-style-type: none"> Second-order confirmatory factor analyses Structural equations modeling 1. Stichprobe: 393 Manager aus mittelständischen 	Bereich: Empowerment allgemein	<ul style="list-style-type: none"> Psychological Empowerment 	<ul style="list-style-type: none"> Innovation Managerial Effectiveness Social Desirability Stability across time 	Wie kann psychologisches Empowerment gemessen werden? Was	<ul style="list-style-type: none"> Entwicklung eines Maßes für psychologisches Empowerment am Arbeitsplatz Definition psychologisches Empowerment Stellt 4 Dimensionen von Empowerment am Arbeitsplatz heraus

		<ul style="list-style-type: none"> Industrieunternehmen aus unterschiedlichen Ländern 2. Stichprobe: 128 Angestellte der unteren Ebene von Versicherungsunternehmen Empowerment measures Self-reported 	Personal, Führung, Empowerment, Psychologie	<ul style="list-style-type: none"> Self-esteem Locus of Control Access to Information Rewards 	<ul style="list-style-type: none"> Psychological Empowerment 	beeinflusst es und wodurch wird es beeinflusst?	(Meaning, Competence, Impact, Self-Determination) <ul style="list-style-type: none"> Untersucht positiven Einflüsse auf und von Empowerment Alle Determinanten für psychologisches Empowerment signifikant außer Locus of Control Positiver Einfluss von psychologischem Empowerment auf Innovation und auf Managerial Effectiveness
Srivastava, Bartol, Locke, (2006)	Academy of Management Journal	<ul style="list-style-type: none"> Confirmatory factor analysis (CFA), ANOVA, structural equation modeling Managementteams aus 102 mittleren Hotelanlagen in den Vereinigten Staaten (389 Manager) Jedes Managementteam bestand aus einem Teamleiter und Teammitglieder, die für verschiedene Funktionen wie Verkauf, Gastronomie und Finanzen Lebensmittel und Getränke sowie Finanzen zuständig waren Teamleistung wurde anhand einer zeitverzögerten marktbasieren Quelle gemessen 	Bereich: EL im Team Führung, Personal, Empowerment	<ul style="list-style-type: none"> EL Knowledge Sharing Team Efficacy 	<ul style="list-style-type: none"> Knowledge Sharing Team Efficacy Team Performance Team Performance 	Welche Rolle hat der Wissensaustausch und die Teameffizienz in der Beziehung zwischen EL und Teamleistung?	<ul style="list-style-type: none"> Positiver Einfluss von EL auf Team Efficacy und knowledge sharing, was wiederum einen positiven Einfluss auf Team Performance hat Kein direkter Effekt zwischen EL und Performance
Verbeke, Dietz, Verwaal (2011)	Journal of Academy of Marketing Science	<ul style="list-style-type: none"> Meta-Analyse Effect size metric: The study used correlations as the metric for the meta-analysis, Q-statistic test for heterogeneity, Bivariate analysis, Multivariate causal model analysis, Moderator analysis Auswertung von 268 Studien die insgesamt 292 Stichproben, von 79.747 Vertriebsmitarbeiter aus 	Bereich: SP Vertrieb, Sales Performance	<ul style="list-style-type: none"> Role Conflict Role Ambiguity Role Overload Burnout Dispositional Traits Personal Concerns Identity Cognitive Aptitude Interpersonal 	<ul style="list-style-type: none"> Sales Performance 	Wie ist der aktuelle Stand der Forschung zu Determinanten der Sales Performance und wie hat sich dieser von 1982-2008 gewandelt?	<ul style="list-style-type: none"> Untersucht 18 Determinanten die zu Obergruppen nach Churchill et.al. 1985 gehören Nur Kognitive Begabung, Grad der Anpassungsfähigkeit, Verkaufsbezogenes Wissen und Work Engagement (zur Obergruppe der Motivation) haben einen positiven Einfluss auf Sales Performance Rollenunklarheit als einzige Determinante einen signifikanten und negativen Effekt

		4.317 Unternehmen repräsentieren		<ul style="list-style-type: none"> • Degree of Adaptiveness • Selling Related Knowledge • Cognitive Choice • Goal Orientation • Motivated Behaviors • Biographical • External Environment • Internal Environment • Supervisory Leadership 			<ul style="list-style-type: none"> • Viele Determinanten nicht signifikant und Einfluss sehr gering • Diese Unterkategorien werden durch die Messmethode, den Forschungskontext und die Variablen des Vertriebstyps moderiert
Zhang, Bartol (2010)	Academy of Management Journal	<ul style="list-style-type: none"> • Structural equation modeling (SEM) with EQS • Umfragedaten von 367 Fachkräften und ihren Vorgesetzten in einem großen Informationstechnologieunternehmen in China • Angestellte auf professioneller Ebene, wie z.B. Software-Ingenieure und Entwickler neuer Produkte • Webbasiertes Umfragetool • Five-point Likert-type scale 	Bereich: EL allgemein Führungsstil, Personal, Psychologie	<ul style="list-style-type: none"> • Empowering Leadership • Empowerment Role Identity • Psychological Empowerment • Leader Encouragement of Creativity • Creative Process Engagement • Intrinsische Motivation 	<ul style="list-style-type: none"> • Psychological Empowerment • Beziehung zwischen Empowering Leadership, Psychologischem Empowerment • Intrinsische Motivation • Creative Process Engagement • Beziehung zwischen Psychologischem Empowerment, Creative Process Engagement • Employee Creativity • Employee Creativity • Creative Process Engagement 	Welchen Einfluss hat Empowering Leadership auf Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation und Creative Process Engagement?	<ul style="list-style-type: none"> • Definition Empowering Leadership • EL wirkte sich positiv auf das psychologische Empowerment aus, was wiederum sowohl die intrinsische Motivation als auch das Engagement im kreativen Prozess beeinflusste • Die Rollenidentität des Empowerments moderierte den Zusammenhang zwischen EL und psychologischem Empowerment, während die Ermutigung der Kreativität durch die Führungskraft den Zusammenhang zwischen psychologischem Empowerment und Engagement im kreativen Prozess moderierte