

INHALTSVERZEICHNIS

INHALTSVERZEICHNIS	I
Abkürzungsverzeichnis	II
Abbildungsverzeichnis	II
1. Einleitung	1
2. Grundlagen	2
2.1 Bedeutung des Salesperson-Supervisor Exchange	2
2.2 Leader-Member Exchange Theorie 	2
2.3 Feedback und Feedback-Seeking-Behaviour	3
2.4 Jobzufriedenheit	3
2.5 Forschungsstand	4
3. Auswirkung des Salesperson-Supervisor Exchange auf die Jobzufriedenheit von Vertriebsmitarbeitern	4
3.1 Bedeutung der LMX-Theorie für die Jobzufriedenheit	4
3.2 Auswirkung von Feedback und Feedback-Seeking Behaviour auf die Jobzufriedenheit	7
4. Fazit und Ausblick	8
Anhang	11
Literaturverzeichnis	12

Abkürzungsverzeichnis

Abkürzung

LMX

FSB

Behaviour

Bedeutung

Leader-Member Exchange

Feedback-Seeking-

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Mildernder Einfluss von Empowerment auf die Beziehung zwischen LMX und Jobzufriedenheit..... 6

Abbildung 2: Zusammenhang LMX, Feedback, Jobperformance und Jobzufriedenheit..... 10

1. Einleitung

In dieser Arbeit wird der Austausch zwischen Vertriebsmitarbeitern und Vorgesetzten genauer betrachtet. Häufig bedarf es so einem Austausch aufgrund von Informationsasymmetrien. In diesen Fällen können Vorgesetzte die Arbeit der Mitarbeiter nicht ausreichend kontrollieren und die Arbeitsleistung nur anhand von Verkaufszahlen beurteilen. Während Vorgesetzte somit durch einen Austausch eine Form von Kontrolle erhalten wollen, hat der Austausch für die Mitarbeiter häufig eine andere Bedeutung.

Deshalb geht diese Arbeit der Forschungsfrage nach, ob und inwieweit der Salesperson-Supervisor Exchange Auswirkungen auf die Jobzufriedenheit von Vertriebsmitarbeitern hat.

Um den Salesperson-Supervisor Exchange zu beurteilen und seine Auswirkungen zu untersuchen wird sich in dieser Arbeit auf zwei Grundlagen dieses Austausches gestützt. Zum einen wird der Salesperson-Supervisor Exchange über die Leader-Member-Exchange-Theorie (im Nachfolgenden als LMX-Theorie abgekürzt) und zum anderen über Feedbackinformationen und das Feedback-Seeking-Behaviour (im Nachfolgenden als FSB abgekürzt) der Mitarbeiter dargestellt.

Um die Forschungsfrage zu beantworten, wird in einem ersten Schritt die Bedeutung eines Salesperson-Supervisor Exchange erklärt. Anschließend wird die bereits angesprochene LMX-Theorie und das Konzept von Feedback und FSB näher erläutert. Um die Frage zu beantworten, wie so ein Austausch die Jobzufriedenheit beeinflusst, ist es zudem von Bedeutung was genau eine Jobzufriedenheit ausmacht und wie sie definiert ist.

Nachdem in diesem einführenden Kapitel wichtige Grundlagen erläutert werden wird in dem darauffolgenden Kapitel auf Studien eingegangen, die zur Beantwortung der oben aufgestellten Forschungsfrage führen. Dabei wird einerseits in den Einfluss des LMX und andererseits des Feedbacks und des FSB auf die Jobzufriedenheit eingegangen. In diesem Kapitel werden die Auswirkungen der Beiden Theorien und Konzepte und deren Zusammenhänge mit der Jobzufriedenheit der Mitarbeiter dargestellt, bevor es im abschließenden Kapitel zu einer Beantwortung der Forschungsfrage auf Basis der zuvor erläuterten Ergebnisse kommt.

2. Grundlagen

Zur Beantwortung der in der Einleitung aufgestellten Forschungsfrage wird in diesem Grundlagenkapitel zunächst auf einige wichtige Begriffe und Theorien eingegangen, um den Forschungsgegenstand verständlicher zu machen.

2.1 Bedeutung des Salesperson-Supervisor Exchange

Ein Salesperson-Supervisor Exchange bedeutet, aus der englischen Sprache übersetzt, den Austausch zwischen einem Vertriebsmitarbeiter und seinem Vorgesetzten. Grund für so einen Austausch stellen Informationsasymmetrien dar. Informationsasymmetrie bedeutet, dass in einem Verhältnis zwischen mindestens zwei Parteien, in diesem Fall zwischen dem Vertriebsmitarbeiter und dem Vorgesetzten, beziehungsweise dem Manager, eine Partei besser informiert ist als die andere. Das liegt daran, dass Vertriebsmitarbeiter häufig nicht alle relevanten Informationen bezüglich ihrer Arbeitsleistung an ihre Vorgesetzten weitergeben. Die Performance der Mitarbeiter kann somit umso schlechter beurteilt werden, je größer die vorhandenen Informationsasymmetrien sind.

Informationsasymmetrien ermöglichen es den Mitarbeitern sich opportunistisch zu verhalten. So ist es oft naheliegend, dass Missgeschicke oder Fehler bei Verhandlungen oder Verkaufsgesprächen den Vorgesetzten nicht mitgeteilt werden. Außerdem werden Informationen, zugunsten der Mitarbeiter, eher dem Manager mitgeteilt, als denjenigen die zu Lasten der Mitarbeiter fallen könnten. Auch wenn sie zur Übermittlung dieser Informationen nicht verpflichtet sind, tun sie dies meist trotzdem, in der Hoffnung auf diesem Weg Belohnungen zu erhalten die nicht vertraglich festgelegt sind.¹

2.2 Leader-Member Exchange Theorie (LMX)

Nach der LMX-Theorie variiert die Beziehung von Führungskräften zu den Mitarbeitern hinsichtlich der Qualität. So differenzieren sie die Beziehungen zu ihren Mitarbeitern hinsichtlich ihrer Arbeitsmotivation oder ihrer Fähigkeiten.² Je nach Qualität der Beziehung, unterscheidet sich auch der Austausch zwischen den beiden Parteien.

¹ Vgl. Jaworski 1988, S.23-39.

² Vgl. Graen und Uhl-Bien 1995, S.219-247.

Eine schwach qualitative Beziehung (Low LMX) ist demnach von funktionaler und wirtschaftlicher Natur. So findet kein Austausch über die berufliche Ebene hinaus statt. Eine starke qualitative Beziehung (High LMX) ist hingegen als sozialer Austausch zusehen, der sich durch gegenseitiges Vertrauen und Respekt auszeichnet. Der Austausch findet in diesem Fall deutlich regelmäßiger und stärker statt, so dass Mitarbeiter auch mehr Informationen über ihre Leistung erhalten.³

2.3 Feedback und Feedback-Seeking-Behaviour

Über Feedback erhalten Mitarbeiter eine Rückmeldung bezüglich ihrer Arbeitsleistung. Dabei wird unterschieden in das was der Mitarbeiter geleistet hat und das was von ihm gefordert wurde. Feedback dient dazu diese Lücke zu schließen.⁴

Viele Unternehmen haben dafür interne Systeme, um ihren Mitarbeitern Feedback zu geben. Mitarbeiter können allerdings auch proaktiv nach Feedback fragen. Über das sogenannte Feedback-Seeking-Behaviour gelangen Mitarbeiter so an Informationen, die über unternehmensinterne Feedback-Kanäle nicht verfügbar sind. Mitarbeiter suchen dabei aus Eigenantrieb nach Informationen über ihre Leistung, um die gesetzten Ziele zu erreichen.⁵

2.4 Jobzufriedenheit

Die abhängige Variable in dieser Arbeit ist die Jobzufriedenheit der Vertriebsmitarbeiter. Dazu muss zuvor erklärt werden was diese genau ist. Über die genaue Definition herrscht Uneinigkeit. So kann darunter das Maß an Zufriedenheit ausgedrückt werden, mit der man seiner beruflichen Tätigkeit nachgeht.⁶ Diese Definition ist allgemein gehalten. Andere sind hingegen spezifischer und definieren Jobzufriedenheit als den Grad mit dem man mit dem Erfolg der Arbeit und den Belohnungen im Beruf zufrieden ist.⁷

Die Jobzufriedenheit ist in jedem Fall, unabhängig von der genauen Definition, abhängig von verschiedenen Faktoren.

³ Vgl. Liden, Sparrow, Wayne 1997, S.47-119.

⁴ Vgl. Ramaprasad 1983, S.4-13.

⁵ Vgl. Ashford 1986, S.465-487.

⁶ Vgl. Spector 1998, S.2.

⁷ Vgl. Kaliski 2007, S.446.

2.5 Forschungsstand

Es existieren bereits einige Studien darüber welche Faktoren die Jobzufriedenheit von Vertriebsmitarbeitern beeinflussen und in welcher Art und Weise. Nach der Two-Factor-Theory von Herzberg, sind die Faktoren, die eine Jobzufriedenheit und eine Jobunzufriedenheit beeinflussen unterschiedlich. So haben beispielsweise die Jobsicherheit, das Gehalt oder die Arbeitsbedingungen einen stärkeren Einfluss auf die Jobunzufriedenheit, wohingegen Faktoren wie Erfolg oder die Ausführung der Arbeit eher die Jobzufriedenheit steigern.⁸ Vorherige Ergebnisse haben gezeigt, dass Faktoren wie die Jobunsicherheit, durch eine stärkere Beziehung zwischen Manager und Mitarbeiter, also eine High LMX, geschwächt werden können.⁹ Außerdem konnte festgestellt werden, dass eine High LMX die Verkaufsleistung von Verkäufern steigert.¹⁰

3. Auswirkung des Salesperson-Supervisor Exchange auf die Jobzufriedenheit von Vertriebsmitarbeitern

Nachdem nun in dem einführenden Kapitel wichtige Begriffe und Theorien, wie die LMX-Theorie und die Bedeutung von Feedback, beschrieben wurden, werden in dem folgenden Kapitel deren Auswirkungen auf die Jobzufriedenheit von Mitarbeitern anhand existierender Studien dargestellt.

3.1 Bedeutung der LMX-Theorie für die Jobzufriedenheit

Nach der LMX-Theorie führen Vorgesetzte zu ihren Mitarbeitern unterschiedliche Beziehungen, beziehungsweise stehen mit ihnen in einem unterschiedlichen Austausch. In der Literatur herrscht weitestgehend Einstimmigkeit darüber, dass die Qualität des Austausches zwischen Verkäufer und Vorgesetzten mit der Jobzufriedenheit der Mitarbeiter in einem positiven Zusammenhang steht. Doch ob dieser Zusammenhang direkt oder indirekt durch dritte Variablen beeinflusst wird, ist umstritten.

In vorherigen empirischen Studien konnte bereits bei einem starken Austausch (High LMX), eine höhere Jobzufriedenheit festgestellt werden.¹¹ Aus dieser Korrelation lässt sich allerdings noch kein kausaler Zusammenhang herleiten. So

⁸ Vgl. Herzberg 1976, S.20.

⁹ Vgl. Atinc et al. 2016, S.236-245.

¹⁰ Vgl. DeConinck 2011, S.21-34.

¹¹ Vgl. Andrews et al. 2016, S.23-41.

bleibt die Frage ob der LMX die Jobzufriedenheit direkt oder indirekt über eine dritte Variable beeinflusst.

Mit dieser Frage haben sich 2018 in einer Studie auch die Forscher Li, Zhu und Park auseinandergesetzt. Sie vermuteten, dass bei einem starken Austausch, eine erhöhte Jobzufriedenheit vorliegen würde. Dabei würde es sich allerdings um eine indirekte Beziehung zwischen dem Austausch und der Jobzufriedenheit handeln, da der Austausch durch die Verkaufsleistung der Mitarbeiter beeinflusst werden würde. Ihre Ergebnisse konnten ihre Vermutungen bestätigen. Demnach habe der LMX einen signifikant positiven indirekten Einfluss auf die Jobzufriedenheit durch die Verkaufsleistung. Ein starker Austausch zwischen Manager und Mitarbeiter führt also zu einer besseren Verkaufsleistung und diese wiederum zu einer erhöhten Jobzufriedenheit.¹² Dies belegt auch die Aussage der Two-Factor-Theory, nach der berufliche Erfolg, beziehungsweise in diesem Beispiel die Verkaufsleistung, die Jobzufriedenheit steigert.

Ein weiterer Einflussfaktor, welcher die Auswirkung von dem LMX auf die Jobzufriedenheit bedingt, ist die Handlungsfähigkeit oder der Grad an Bevollmächtigung der Mitarbeiter (engl. Empowerment). Harris, Wheeler und Kacmar haben in ihrer Studie im Jahr 2009 die Bedeutung dieses Faktors untersucht. Den Ergebnissen ihrer Studie zu Folge hängt der Einfluss des LMX auf die Jobzufriedenheit von dem Grad der Bevollmächtigung ab. So beeinflusst der Austausch die Jobzufriedenheit stärker, wenn die Mitarbeiter nur wenig bevollmächtigt sind (Low Empowerment). Verfügen Mitarbeiter hingegen über einen größeren Handlungsspielraum (High Empowerment), fällt der Einfluss des Austausches auf die Jobzufriedenheit geringer aus. Somit mildert, beziehungsweise schwächt, dieser Faktor die Beziehung von LMX und der Jobzufriedenheit.¹³

¹² Vgl. Li, Park, Zhu 2018, S.1909-1922.

¹³ Vgl. Harris, Wheeler, Kacmar 2009, S. 371-382.

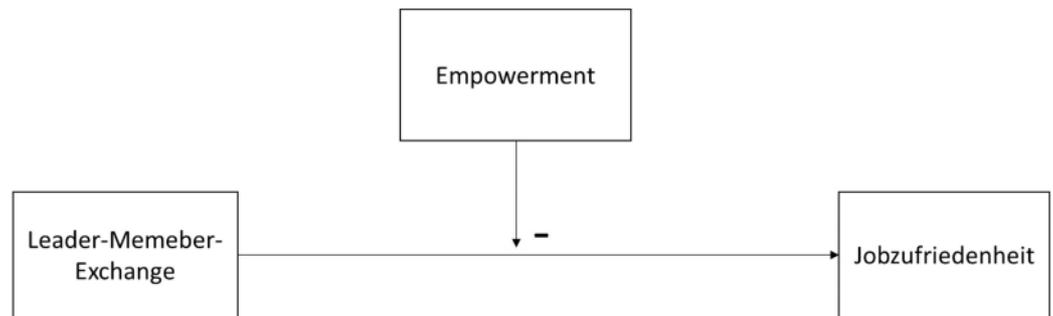


Abbildung 1: Mildernder Einfluss von Empowerment auf die Beziehung zwischen LMX und Jobzufriedenheit

Diesen Ergebnissen stehen Ergebnisse einer Studie aus dem Jahr 2008 gegenüber, nach denen die Qualität des Austausches einen direkten positiven Einfluss auf die Jobzufriedenheit der Mitarbeiter hat.¹⁴

Neben direkten und indirekten Einflüssen hat die LMX-Qualität einen weiteren Einfluss auf die Jobzufriedenheit der Mitarbeiter, wenn man das Konzept der LMX-Theorie aus einer anderen Perspektive betrachtet. Häufig wissen Mitarbeiter untereinander in welchem Austausch andere Mitarbeiter mit ihrem Vorgesetzten stehen oder können es meist zumindest erahnen. Dies beschreiben Hooper und Martin in ihrer Studie als *Perceived LMX Differentiation*.¹⁵

In ihrer Studie haben sie untersucht welchen Einfluss die wahrgenommene LMX-Qualität anderer Mitarbeiter auf die eigene Jobzufriedenheit hat. Dabei konnten sie in ihren Untersuchungen u.a. auch vorherige Ergebnisse, wie die positive Korrelation zwischen einem qualitativ starken Austausch und einer erhöhten Jobzufriedenheit, bestätigen. Des Weiteren lag ihr Fokus darauf, welche Effekte die wahrgenommenen unterschiedlichen Beziehungen anderer Mitarbeiter mit ihrem Vorgesetzten, auf die eigene Jobzufriedenheit haben. Hier konnten sie einen negativen Zusammenhang dieser beiden Variablen feststellen. Nimmt demnach ein Mitarbeiter das Verhältnis eines anderen Mitarbeiters mit dem Vorgesetzten als besser beziehungsweise qualitativ besser wahr als das eigene Verhältnis mit dem Vorgesetzten, so sinkt seine Jobzufriedenheit. Als möglichen Grund nennen sie in ihrer Arbeit den Neid gegenüber anderen Mitarbeitern. So haben Mitarbeiter, die in einem starken Austausch stehen, Vorteile, die die anderen Mitarbeiter nicht haben.

Diese Erkenntnis ist auch aus Sicht der Vorgesetzten von Bedeutung, da sie über die Beziehungen, die sie mit ihren Mitarbeitern pflegen, zum einen Einfluss auf die

¹⁴ Vgl. Fisk, Friesen 2018, S.8.

¹⁵ Vgl. Hooper & Martin 2008, S.20-30.

Jobzufriedenheit des einzelnen Mitarbeiters nehmen und zum anderen auf die Stimmung in der Belegschaft und das Verhältnis der Mitarbeiter untereinander.

3.2 Auswirkung von Feedback und Feedback-Seeking Behaviour auf die Jobzufriedenheit

Bestandteil eines solchen Austauschs zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten sind häufig Feedbackinformationen. Feedback ist ein Thema mit dem und mit dessen Auswirkungen sich schon lange beschäftigt wird.

Bereits 1991 wurde festgestellt, dass Mitarbeiter es für gut befinden würden Feedbackinformationen über ihre Arbeit zu erhalten. Von Feedback würden sie profitieren, weil sie so in der Lage sind bessere Leistungen zu erbringen. Dies wiederum senke die Wahrscheinlichkeit, dass Mitarbeiter ihren Job verlieren. Um erneut Bezug auf die bereits angesprochene Two-Factor-Theorie zuzunehmen, ist in diesem Fall der Einflussfaktor der Jobsicherheit betroffen. Sinkt diese Jobunsicherheit, würde dies nach Herzberg zwar nicht direkt die Jobzufriedenheit steigern, jedoch würde es zumindest die Jobunzufriedenheit senken. Unabhängig davon ob das Feedback positiv oder negativ ausfällt, steigert es die Zufriedenheit der Mitarbeiter, mit ihren Vorgesetzten. Auch diese Tatsache kann die Jobzufriedenheit positiv beeinflussen.¹⁶

Viele Unternehmen führen zudem eine bestimmte Feedbackkultur in ihrem Unternehmen, um die Arbeitsleistung ihrer Mitarbeiter zu verbessern. Das Feedback soll dabei vor Allem leistungsbezogen sein und so vermittelt werden, dass die Mitarbeiter die richtigen Schlüsse für ihre Arbeit daraus ziehen können.¹⁷

In anderen Fällen liegt es an den Mitarbeitern proaktiv nach Feedback zu fragen. Dabei ist die Rede von dem sogenannten FSB der Mitarbeiter.¹⁸ Studien haben sich viel mit dem Einfluss auf die Arbeitsleistung beschäftigt. In manchen Studien kommt dabei jedoch der Jobzufriedenheit eine entscheidende Rolle zu. So hat das FSB einen besonders positiven Einfluss auf die Leistung von Mitarbeitern, wenn diese eine niedrige Jobzufriedenheit aufweisen. In diesen Fällen wird das Feedback ernster genommen und sich effektiver mit den Informationen auseinandergesetzt, in der Hoffnung die eigene Leistung zu verbessern. Diese gesteigerte

¹⁶ Vgl. Jaworski & Kohli, S.197.

¹⁷ Vgl. London & Smither 2002, S.81.

¹⁸ Vgl. Ashford 1986, S.465-487.

Arbeitsleistung führe demnach wiederum zu einer höheren Jobzufriedenheit. Somit beeinflusst das Feedback die Jobzufriedenheit nur indirekt positiv.¹⁹ Auch wenn dieser Zusammenhang komplex beschrieben ist, erscheint er durchaus einleuchtend und plausibel.

In vielen Studien wird dem FSB ein abnehmender positiver Grenznutzen attestiert. Umso öfter Mitarbeiter Feedback fordern, desto weniger Informationen erhalten sie über ihre Leistung. Herrscht zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem beispielsweise ein ohnehin qualitativ starker Austausch (High LMX), liefert ein zusätzlich starkes, beziehungsweise aktives, FSB des Mitarbeiters einen nur geringen Nutzen, da der Mitarbeiter bereits durch den regelmäßigen Austausch viele Informationen erhalten hat. Somit spielt ein proaktives Streben nach Feedback eine untergeordnete Rolle. Führt ein Angestellter hingegen eine nur qualitativ schwache Beziehung zu seinen Mitarbeitern, ist ein proaktives FSB umso wichtiger. Sie erhalten somit wertvolle Informationen über ihre Leistung, die über sonstige Unternehmenskanäle gar nicht an sie herangetragen werden würden. Somit ist der Einfluss von FSB auf die Jobzufriedenheit in zweifacher Hinsicht indirekt positiv. Zum einen wird der Einfluss des FSB durch die Ausprägung des LMX gemildert. Zum anderen ist der Einfluss des FSB auf die Jobzufriedenheit über die Jobperformance zu betrachten.²⁰

4. Fazit und Ausblick

Im Hinblick auf die in der Einleitung aufgestellte Forschungsfrage, ob und inwieweit der Salesperson-Supervisor Exchange die Jobzufriedenheit von Vertriebsmitarbeitern beeinflusst, können nun auf Grundlage dieser Arbeit einige wichtige Erkenntnisse festgehalten werden.

Wie bereits erwähnt ist man sich in der Literatur weitestgehend darüber einig, dass ein regelmäßiger und qualitativ starker Austausch die Jobzufriedenheit der Mitarbeiter positiv beeinflusst. Studien belegen diesen Zusammenhang in Form einer positiven Korrelation der beiden Studien. Einzelne Studien konnten dabei einen direkten kausalen Zusammenhang feststellen. Demnach würde eine bessere Beziehung zwischen Salesperson und Supervisor die Jobzufriedenheit der Salesperson direkt positiv beeinflussen. In den meisten Studien konnte zwischen

¹⁹ Vgl. Auh et al. 2019, S.54.

²⁰ Vgl. Lam et al. 2012, S.2210.

diesen beiden Variablen hingegen nur ein indirekter positiver Zusammenhang festgestellt werden. Nach diesen Ergebnissen steigere ein starker Austausch oder eine bessere Beziehung meist eine dritte Variable, welche wiederum die Jobzufriedenheit der Mitarbeiter erhöhe. So steigert ein starker Austausch die Arbeitsleistung der Mitarbeiter, welche wiederum einen positiven Einfluss auf die Jobzufriedenheit hat.

Der Einfluss des Austausches wird zudem von dem individuellen Handlungsspielraum bedingt. Sind die Mitarbeiter ohnehin schon in einem größeren Umfang bevollmächtigt interpretieren sie dies häufig als Signal dafür, dass ihre Vorgesetzten ihnen ohnehin vertrauen, was zu einer hohen Jobzufriedenheit führt. In solchen Fällen hat ein zusätzlicher Austausch einen nur schwachen zusätzlichen Einfluss auf die Jobzufriedenheit.

Außerdem spielt der Grad an unterschiedlichen Beziehungen zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten eine Rolle. Studien belegen hier einen negativen Zusammenhang, was bedeutet, dass die Zufriedenheit sinkt, wenn Mitarbeiter die eigene Beziehung zum Vorgesetzten gegenüber anderen Beziehungen als schwächer oder ungerecht empfinden.

Feedback, was in einem Austausch vermittelt wird, beeinflusst darüber hinaus die Jobzufriedenheit der Mitarbeiter, da sie diese Informationen nutzen können, um ihre Arbeitsleistung zu verbessern. Feedback ist gerade dann effektiv, wenn Mitarbeiter besonders unzufrieden mit ihrem Job sind, da diese Mitarbeiter einen größeren Nutzen aus den Feedbackinformationen ziehen und ihre Arbeitsleistung verbessern wollen. Auch hier wird in den Studien häufig nur ein indirekter Zusammenhang zwischen Feedback und Jobzufriedenheit festgestellt, da Feedback in erster Linie die Jobperformance der Mitarbeiter verbessert und erst im Zuge dessen die Jobzufriedenheit erhöht.

Nimmt man als Grundlage für einen Salesperson-Supervisor Exchange nun also zum einen die LMX-Theorie und zum anderen Feedback, beziehungsweise das FSB, so kann man festhalten, dass solch ein Austausch zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten oder Manager einen mindestens indirekten positiven Einfluss auf die Jobzufriedenheit der Mitarbeiter hat. Der Einfluss ist somit auf Grundlage der dargestellten Ergebnisse als positiv, aber meist abhängig von anderen Umständen

wie dem Grad der Jobperformance, dem Handlungsspielraum und dem aktuellen Zufriedenheitsgrad der Mitarbeiter, zu bezeichnen.

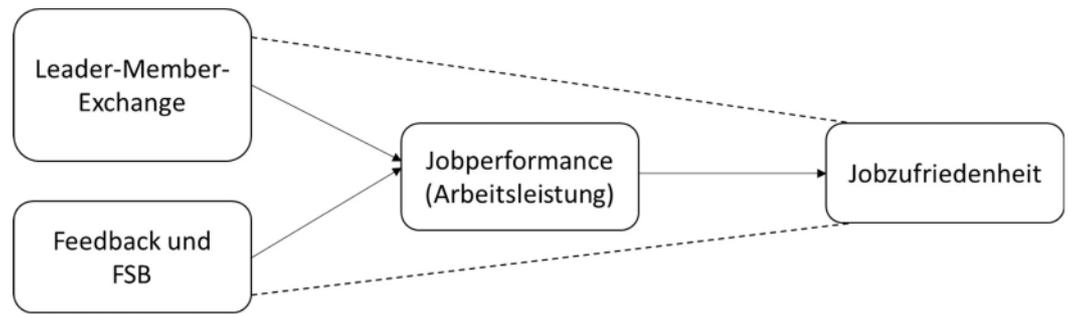


Abbildung 2: Zusammenhang LMX, Feedback, Jobperformance und Jobzufriedenheit

Diese Ergebnisse sind relevant für Vorgesetzte und Manager und ziehen wichtige Implikationen nach sich. So ist die Tatsache, dass Vorgesetzte nach der LMX-Theorie eine individuelle und unterschiedliche Beziehung zu ihren Mitarbeitern führen, als durchaus kritisch zusehen. Es ist von Bedeutung den Mitarbeitern durch den Austausch nicht das Gefühl zu geben, dass sie für das Unternehmen einen geringeren Wert haben als andere. Ein solcher Austausch kann dabei auch kritisch sein und negatives Feedback beinhalten, da dies häufig gerade unzufriedenen Mitarbeitern hilft. Dies bedeutet jedoch nicht, dass der Austausch zu allen Mitarbeitern der gleiche sein soll, da dies schon allein durch unterschiedliche Arbeitsleistungen nicht möglich ist. Es ist wichtig manche Mitarbeiter nicht zu bevorzugen und andere nicht zu vernachlässigen. Eine Folge von geringer Jobzufriedenheit sind häufig Fluktuationsabsichten der Mitarbeiter. Somit ist es von essenzieller Bedeutung den Austausch zwischen Salesperson und Mitarbeitern zu fördern.

Wie stark eine geringe Jobzufriedenheit die Fluktuationsabsichten von Mitarbeitern tatsächlich direkt oder indirekt beeinflusst, beantwortet diese Arbeit nicht und wäre ein Ansatzpunkt für weitere Untersuchungen. Zudem stammen die Studien, mit denen sich in dieser Arbeit beschäftigt wurde von vor mehreren Jahren. Somit wäre es von wichtiger Bedeutung in einem nächsten Forschungsschritt zu untersuchen wie sich der Einfluss in den letzten Jahren durch die Corona-Pandemie und dem Einsatz von Homeoffice verändert hat, da der Austausch in dieser Zeit vermutlich in einer anderen Form stattgefunden hat.

Anhang – Literaturübersicht der verwendeten Quellen zur Beantwortung der Forschungsfrage

Autoren (Erscheinungsjahr)	Titel	Zentrale Ergebnisse
Andrews et al. (2016)	The importance of product/service quality for frontline marketing employee outcomes: The moderating effect of leader-member exchange (LMX)	Der LMX hat einen positiven Einfluss auf die Jobzufriedenheit.
Li, Zhu, Park (2018)	Leader-member exchange, sales performance, job satisfaction, and organizational commitment affect turnover intention	Der LMX hat einen direkten signifikant positiven Einfluss auf die Jobperformance, welche wiederum einen signifikanten positiven Einfluss auf die Job Satisfaction hat. Somit hat der LMX einen indirekten positiven Einfluss auf die Job Satisfaction.
Harris, Wheeler, Kacmar (2009)	Leader-member exchange and empowerment: Direct and interactive effects on job satisfaction, turnover intentions, and performance	Der Grad an Empowerment hat einen mildernden Effekt auf den Einfluss des LMX auf die Job Satisfaction. Bei einem Low Empowerment ist der positive Einfluss des LMX auf die Job Satisfaction stärker als bei einem High Empowerment.
Fisk, Friesen (2018)	Perceptions of leader emotion regulation and LMX as predictors of followers' job satisfaction and organizational citizenship behaviors	Die Qualität des LMX hat einen direkten positiven Einfluss auf die Job Satisfaction.
Hooper, Martin (2008)	Beyond personal leader-member exchange (LMX) quality: The effects of perceived LMX variability on employee reactions	Die wahrgenommene LMX-Qualität anderer Mitarbeiter hat einen negativen Einfluss auf die eigene Job Satisfaction. Wird die LMX-Qualität anderer Mitarbeiter als stärker als die eigene oder ungerecht wahrgenommen, hat dies einen negativen Effekt auf die eigene Job Satisfaction.
Jaworski, Kohi (1991)	Supervisory feedback: Alternative types and their impact on salespeople's performance and satisfaction	Mitarbeiter begrüßen es Feedback zu erhalten, da sie so ihre Jobperformance verbessern können, wodurch die Wahrscheinlichkeit sinkt ihren Job zu verlieren. Dabei kann das Feedback positiv oder negativ sein, solange es leistungsbezogen ist.
London, Smither (2002)	Feedback Orientation, Feedback Culture, and the Longitudinal Performance Management Process	Leistungsbezogenes Feedback begrüßen die Mitarbeiter, da sie so ihre Jobperformance verbessern können.
Ashford (1986)	Feedback-seeking in individual adaptation: A resource perspective	Individuen suchen selbst nach Feedback in unsicheren Situationen und wenn sie Angst haben ihre vorgegebenen Ziele nicht zu erreichen.
Auh et al. (2019)	Frontline employee feedback-seeking behavior: how is it formed and when does it matter?	FSB hat einen stärkeren positiven Einfluss auf die Jobperformance bei Mitarbeitern mit geringer Jobzufriedenheit.
Lam et al. (2017)	Is more feedback seeking always better? Leader-member exchange moderates the relationship between feedback-seeking behavior and performance	LMX und FSB haben einen positiven Einfluss auf die Jobperformance. Bei High LMX bringt zusätzliches FSB einen nur schwachen Nutzen.

Literaturverzeichnis

1. Andrews, M. C. et al. (2016), "The importance of product/service quality for frontline marketing employee outcomes: The moderating effect of leader-member exchange (LMX)", *Journal of Marketing Theory and Practice*, 24(1), 23-41.
2. Ashford, S. J. (1986), "Feedback-seeking in individual adaptation: A resource perspective", *Academy of Management journal*, 29(3), 465-487.
3. Atinc, G., Babin, B. J. und Darrat, M. (2016), "On the dysfunctional consequences of salesperson exhaustion", *Journal of Marketing Theory and Practice*, 24, 236-245.
4. Auh, S. et al. (2019), "Frontline employee feedback-seeking behavior: how is it formed and when does it matter?", *Journal of Service Research*, 22(1), 44-59.
5. DeConinck, J. B. (2011), "The effects of leader-member exchange and organizational identification on performance and turnover among salespeople", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 31(1), 21-34.
6. Fisk, G. M. und Friesen, J. P. (2012), "Perceptions of leader emotion regulation and LMX as predictors of followers' job satisfaction and organizational citizenship behaviors", *The Leadership Quarterly*, 23(1), 1-12.
7. Graen, G. B. und Uhl-Bien, M. (1995), "Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective", *The leadership quarterly*, 6(2), 219-247.
8. Harris, K. J., Kacmar, K. M. und Wheeler, A. R. (2009), "Leader-member exchange and empowerment: Direct and interactive effects on job satisfaction, turnover intentions, and performance", *The Leadership Quarterly*, 20(3), 371-382.
9. Herzberg, H. F. (1976), *Motivation-Hygiene Profiles*, p. 20.
10. Hooper, D. T. und Martin, R. (2008), "Beyond personal leader-member exchange (LMX) quality: The effects of perceived LMX variability on employee reactions", *The Leadership Quarterly*, 19(1), 20-30.
11. Jaworski, B. J. und Kohli, A. K. (1991), "Supervisory feedback: Alternative types and their impact on salespeople's performance and satisfaction", *Journal of Marketing Research*, 28(2), 190-201.
12. Jaworski, B. J. (1988), "Toward a theory of marketing control: environmental context, control types, and consequences", *Journal of marketing*, 52(3), 23-39.

13. Kaliski, B.S. (2007), *Encyclopedia of Business and Finance, Second edition*, Thompson Gale, Detroit, p. 446.
14. Lam, L. W. et al. (2017), "Is more feedback seeking always better? Leader-member exchange moderates the relationship between feedback-seeking behavior and performance", *Journal of Management*, 43(7), 2195-2217.
15. Liden, R.C., Sparrowe, R.T. und Wayne, S.J. (1997), "Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management*, 47-119.
16. Li, L., Park, C. und Zhu, Y. (2018), "Leader-member exchange, sales performance, job satisfaction, and organizational commitment affect turnover intention", *Social Behavior and Personality: an international journal*, 46(11), 1909-1922.
17. London, M. und Smither, J. (2002), "Feedback Orientation, Feedback Culture, and the Longitudinal Performance Management Process", *Human Resource Management*, 12 (1), 81- 101.
18. Ramaprasad, A. (1983) "On the definition of feedback", *Behavioral science*, 28(1), 4-13.
19. Spector, P. E. (1997), *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences* (Vol. 3). Sage

Versicherung

Ich versichere, dass ich diese Seminararbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt, nur die angegebenen Quellen benutzt und die den Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Die Arbeit hat in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner Prüfungsbehörde vorgelegen.