

Institut für
Marktorientierte Unternehmensführung
Universität Mannheim
Postfach 10 34 62

68131 Mannheim

Reihe:
Wissenschaftliche Arbeitspapiere

Nr. W 058

Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Homburg, Ch./Stock, R.

Führungsverhalten als Einflussgröße der Kundenorientierung von Mitarbeitern: Ein dreidimensionales Konzept

Mannheim 2002

Prof. Dr. Christian Homburg ist Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing I an der Universität Mannheim, wissenschaftlicher Direktor des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) an der Universität Mannheim und Vorsitzender des wissenschaftlichen Beirates der Unternehmensberatung Prof. Homburg & Partner.

Dr. Ruth Stock ist Habilitandin am Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationswissenschaften, Universität der Bundeswehr, Hamburg.

Das Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung** an der Universität Mannheim versteht sich als Forum des Dialogs zwischen Wissenschaft und Praxis. Der wissenschaftlich hohe Standard wird gewährleistet durch die enge Anbindung des IMU an die beiden Lehrstühle für Marketing an der Universität Mannheim, die national wie auch international hohes Ansehen genießen. Die wissenschaftlichen Direktoren des IMU sind

Prof. Dr. Hans H. Bauer und **Prof. Dr. Christian Homburg**.

Das Angebot des IMU umfasst folgende Leistungen:

◆ **Management Know-How**

Das IMU bietet Ihnen Veröffentlichungen, die sich an Manager in Unternehmen richten. Hier werden Themen von hoher Praxisrelevanz kompakt und klar dargestellt sowie Resultate aus der Wissenschaft effizient vermittelt. Diese Veröffentlichungen sind häufig das Resultat anwendungsorientierter Forschungs- und Kooperationsprojekte mit einer Vielzahl von international tätigen Unternehmen.

◆ **Wissenschaftliche Arbeitspapiere**

Die wissenschaftlichen Studien des IMU untersuchen neue Entwicklungen, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Hieraus werden praxisrelevante Erkenntnisse abgeleitet und in der Reihe der wissenschaftlichen Arbeitspapiere veröffentlicht. Viele dieser Veröffentlichungen sind inzwischen in renommierten Zeitschriften erschienen und auch auf internationalen Konferenzen (z.B. der American Marketing Association) ausgezeichnet worden.

◆ **Schriftenreihe**

Neben der Publikation wissenschaftlicher Arbeitspapiere gibt das IMU in Zusammenarbeit mit dem Gabler Verlag eine Schriftenreihe heraus, die herausragende wissenschaftliche Erkenntnisse auf dem Gebiet der marktorientierten Unternehmensführung behandelt.

◆ **Anwendungsorientierte Forschung**

Ziel der Forschung des IMU ist es, wissenschaftliche Erkenntnisse zu generieren, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Deshalb bietet Ihnen das IMU die Möglichkeit, konkrete Fragestellungen aus Ihrer Unternehmenspraxis heranzutragen, die dann wissenschaftlich fundiert untersucht werden.

Wenn Sie weitere Informationen benötigen oder Fragen haben, wenden Sie sich bitte an das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim, L5, 1, 68131 Mannheim (Telefon: 0621 / 181-1755)** oder besuchen Sie unsere Internetseite: **www.imu-mannheim.de**.

In seiner Arbeit wird das IMU durch einen **Partnerkreis** unterstützt. Diesem gehören renommierte Wissenschaftler und Manager in leitenden Positionen an:

Dr. Arno Balzer,
Manager Magazin

BASF AG,
Hans W. Reiners

BSH GmbH,
Matthias Ginthum

Carl Zeiss AG,
Dr. Michael Kaschke

Cognis Deutschland GmbH & Co. KG,
Dr. Antonio Trius

Continental AG,
Heinz-Jürgen Schmidt

Deutsche Bank AG,
Rainer Neske

Deutsche Messe AG,
Ernst Raue

Deutsche Post AG,
Jürgen Gerdes

Deutsche Telekom AG,
Achim Berg

Dresdner Bank AG,
Dr. Stephan-Andreas Kaulvers

Dürr AG,
Ralf W. Dieter

E.On Energie AG,
Dr. Bernhard Reutersberg

EvoBus GmbH,
Wolfgang Presinger

Hans Fahr

Freudenberg & Co. KG,
Jörg Sost

Fuchs Petrolub AG,
Dr. Manfred Fuchs

Grohe Water Technology AG & Co. KG,
N.N.

Stephan M. Heck

Heidelberg Druckmaschinen AG,
Dr. Jürgen Rautert

HeidelbergCement AG,
Andreas Kern

Hoffmann-La Roche AG,
Karl H. Schlingensief

HUGO BOSS AG,
Dr. Bruno Sälzer

IBM Deutschland GmbH,
Johann Weißen

IWKA AG,
N.N.

K + S AG,
Dr. Ralf Bethke

KARSTADT Warenhaus AG,
Prof. Dr. Helmut Merkel

Prof. Dr. Dr. h.c. Richard Köhler,
Universität zu Köln

Körper PaperLink GmbH,
Martin Weickenmeier

Monitor Company,
Dr. Thomas Herp

Nestlé Deutschland AG,
Christophe Beck

Pfizer Pharma GmbH,
Jürgen Braun

Dr. Volker Pfahlert,
Roche Diagnostics GmbH

Thomas Pflug

Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG,
Hans Riedel

Procter & Gamble GmbH,
Willi Schwerdtle

Dr. h.c. Holger Reichardt

Robert Bosch GmbH,
Uwe Raschke

Roche Diagnostics GmbH,
Dr. Manfred Baier

Rudolf Wild GmbH & Co. KG,
Dr. Eugen Zeller

RWE Energy AG,
Dr. Andreas Radmacher

Thomas Sattelberger,
Continental AG

SAP Deutschland AG & Co. KG
Joachim Müller

St. Gobain Deutsche Glass GmbH
Udo H. Brandt

Dr. Dieter Thomaschewski

TRUMPF GmbH & Co. KG,
Dr. Mathias Kammüller

VDMA e.V.,
Dr. Hannes Hesse

Voith AG,
Dr. Helmut Kormann

- W097 Bauer, H. H. / Mäder, R. / Wagner, S.-N.: Übereinstimmung von Marken- und Konsumentenpersönlichkeit als Determinante des Kaufverhaltens – Eine Metaanalyse der Selbstkongruenzforschung, 2005
- W095 Bauer, H. H. / Schüle, A. / Reichardt, T.: Location Based Services in Deutschland. Eine qualitative Marktanalyse auf Basis von Experteninterviews, 2005
- W094 Bauer, H. H. / Reichardt, T. / Schüle, A.: User Requirements for Location Based Services. An analysis on the basis of literature, 2005
- W093 Bauer, H. H. / Reichardt, T. / Exler, S. / Kiss, S.: Entstehung und Wirkung von Smart Shopper-Gefühlen. Eine empirische Untersuchung, 2005
- W092 Homburg, Ch. / Stock, R. / Kühlborn, S.: Die Vermarktung von Systemen im Industriegütermarketing, 2005
- W090 Bauer, H. H. / Falk, T. / Kunzmann, E.: Akzeptanz von Self-Service Technologien – Status Quo oder Innovation?, 2005
- W089 Bauer, H. H. / Neumann, M. M. / Huber F.: Präferenzschaffung durch preis-psychologische Maßnahmen. Eine experimentelle Untersuchung zur Wirkung von Preispräsentationsformen, 2005
- W088 Bauer, H.H. / Albrecht, C.-M. / Sauer, N. E.: Markenstress bei Jugendlichen. Entwicklung eines Messinstruments am Beispiel von Kleidung, 2005
- W087 Bauer, H. H. / Schüle, A. / Neumann, M. M.: Kundenvertrauen in Lebensmitteldiscounter. Eine experimentelle Untersuchung, 2005
- W086 Bauer, H. H./ Neumann, M. M. / Mäder, R.: Virtuelle Verkaufsberater in interaktiven Medien. Eine experimentelle Untersuchung zur Wirkung von Avataren in interaktiven Medien, 2005
- W085 Bauer, H. H. / Neumann, M. M. / Haber, T. E. / Olic, K.: Markendifferenzierung mittels irrelevanter Attribute. Eine experimentelle Studie, 2005
- W084 Homburg, Ch. / Kuester, S. / Beutin, N. / Menon, A.: Determinants of Customer Benefits in Business-to-Business Markets: A Cross-Cultural Comparison, 2005
- W083 Homburg, Ch. / Fürst, A.: How Organizational Complaint Handling Drives Customer Loyalty: An Analysis of the Mechanistic and the Organic Approach, 2005
- W082 Homburg, Ch. / Koschate, N.: Behavioral Pricing-Forschung im Überblick – Erkenntnisstand und zukünftige Forschungsrichtungen, 2005
- W081 Bauer, H. H. / Exler, S. / Sauer, N.: Der Beitrag des Markenimage zur Fanloyalität. Eine empirische Untersuchung am Beispiel der Klubmarken der Fußball-Bundesliga, 2004
- W080 Homburg, Ch. / Bucerius, M.: A Marketing Perspective on Mergers and Acquisitions: How Marketing Integration Affects Post-Merger Performance, 2004
- W079 Homburg, Ch. / Koschate, N. / Hoyer, W. D.: Do Satisfied Customers Really Pay More? A Study of the Relationship between Customer Satisfaction and Willingness to Pay, 2004
- W078 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M. / Garde, U.: Messung der Werbeeffizienz – Eine Untersuchung am Beispiel von Online-Werbung, 2004
- W077 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Kundenbindung im Industriegütergeschäft, 2004
- W076 Bauer, H. H. / Reichardt, T. / Neumann, M. M.: Bestimmungsfaktoren der Konsumentenakzeptanz von Mobile Marketing in Deutschland. Eine empirische Untersuchung, 2004
- W075 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Schmitt, P.: Die Erfolgsrelevanz der Markenstärke in der 1. Fußball-Bundesliga, 2004
- W074 Homburg, Ch. / Krohmer, H.: Die Fliegenpatsche als Instrument des wissenschaftlichen Dialogs. Replik zum Beitrag „Trotz eklatanter Erfolglosigkeit: Die Erfolgsfaktorenforschung weiter auf Erfolgskurs“ von Alexander Nicolai und Alfred Kieser, 2004
- W073 Bauer, H. H. / Neumann, M. M. / Lange, M. A.: Bestimmungsfaktoren und Wirkungen von Mitarbeiterzufriedenheit. Eine empirische Studie am Beispiel des Automobilhandels, 2004
- W072 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M. / Garde, U.: Marketingeffizienzanalyse mittels Efficient Frontier Benchmarking - Eine Anwendung der Data Envelopment Analysis, 2004
- W071 Bauer, H. H. / Neumann, M. M. / Hölzing, J. A.: Markenallianzen als Instrument des Imagetransfers im elektronischen Handel, 2004
- W070 Bauer, H. H. / Mäder, R. / Valtin, A.: Auswirkungen des Markennamenwechsels auf den Markenwert. Eine Analyse der Konsequenzen von Markenportfoliokonsolidierung, 2003
- W069 Bauer, H. H. / Neumann, M. M. / Hoffmann, Y.: Konsumententypologisierung im elektronischen Handel. Eine interkulturelle Untersuchung, 2003

- W068 Homburg, Ch. / Stock, R.: The Link between Salespeople's Job Satisfaction and Customer Satisfaction in a Business-to-Business Context. A dyadic Analysis, 2003
- W067 Homburg, Ch. / Koschate, N.: Kann Kundenzufriedenheit negative Reaktionen auf Preiserhöhungen abschwächen? Eine Untersuchung zur moderierenden Rolle von Kundenzufriedenheit bei Preisanstiegen, 2003
- W066 Bauer, H. H. / Neumann, M. M. / Hölzing, J. A. / Huber, F.: Determinanten und Konsequenzen von Vertrauen im elektronischen Handel. Eine kausalanalytische Studie, 2003
- W065 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M. / Elmas, Ö.: Messung und Steuerung der Kundenbindung bei Internetportalen, 2003
- W064 Bauer, H. H. / Falk, T. / Hammerschmidt, M.: Servicequalität im Internet. Messung und Kundenbindungseffekte am Beispiel des Internet-Banking, 2003
- W063 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Müller, V.: Nutzen und Probleme des Lifestyle-Konzepts für das Business-to-Consumer Marketing, 2003
- W062 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Ebert, S.: Die Corporate Identity einer Universität als Mittel ihrer strategischen Positionierung. Erkenntnisse gewonnen aus einem deutsch-amerikanischen Vergleich, 2003
- W061 Homburg, Ch. / Sieben, F. / Stock, R.: Einflussgrößen des Kundenrückgewinnungserfolgs. Theoretische Betrachtung und empirische Befunde im Dienstleistungsbereich, 2003
- W060 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Müller, A.: Frauen als Zielgruppe. Das Beispiel einer geschlechtsspezifischen Vermarktung von Bildungsangeboten, 2003
- W059 Bauer, H. H. / Keller, T. / Hahn, O.K.: Die Messung der Patientenzufriedenheit, 2003
- W058 Homburg, Ch. / Stock, R.: Führungsverhalten als Einflussgröße der Kundenorientierung von Mitarbeitern. Ein dreidimensionales Konzept, 2002
- W057 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M./Staat, M.: Analyzing Product Efficiency. A Customer-Oriented Approach, 2002
- W056 Bauer, H. H. / Grether, M.: Ein umfassender Kriterienkatalog zur Bewertung von Internet-Auftritten nach markenpolitischen Zielen, 2002
- W055 Homburg, Ch. / Faßnacht, M. / Schneider, J.: Opposites Attract, but Similarity Works. A Study of Interorganizational Similarity in Marketing Channels, 2002
- W054 Homburg, Ch. / Faßnacht, M. / Günther, Ch.: Erfolgreiche Umsetzung dienstleistungsorientierter Strategien von Industriegüterunternehmen, 2002
- W053 Homburg, Ch. / Workman, J.P. / Jensen, O.: A Configurational Perspective on Key Account Management, 2002
- W052 Bauer, H. H. / Grether, M. / Sattler, C.: Werbenutzen einer unterhaltenden Website. Eine Untersuchung am Beispiel der Moorhuhnjagd, 2001
- W051 Bauer, H. H. / Jensen, S.: Determinanten der Kundenbindung. Überlegungen zur Verallgemeinerung der Kundenbindungstheorie, 2001
- W050 Bauer, H. H. / Mäder, R. / Fischer, C.: Determinanten der Werbewirkung von Markenhomepages, 2001
- W049 Bauer, H. H. / Kieser, A. / Oechsler, W. A. / Sauer, N. E.: Die Akkreditierung. Eine Leistungsbeurteilung mit System?, 2001,
- W048 Bauer, H. H. / Ohlwein, M.: Zur Theorie des Kaufverhaltens bei Second-Hand-Gütern, 2001
- W047 Bauer, H. H. / Brüner, D. / Grether, M. / Leach, M.: Soziales Kapital als Determinante der Kundenbeziehung, 2001
- W046 Bauer, H. H. / Meeder, U. / Jordan, J.: Eine Konzeption des Werbecontrolling, 2000
- W045 Bauer, H. H. / Staat, M. / Hammerschmidt, M.: Produkt-Controlling. Eine Untersuchung mit Hilfe der Data Envelopment Analysis (DEA), 2000
- W044 Bauer, H. H. / Moch, D.: Werbung und ihre Wirkung auf die Tabaknachfrage. Eine Übersicht der theoretischen und empirischen Literatur, 2000
- W043 Homburg, Ch. / Kebbel, Ph.: Komplexität als Determinante der Qualitätswahrnehmung von Dienstleistungen, 2000
- W042 Homburg, Ch. / Kebbel, Ph.: Involvement als Determinante der Qualitätswahrnehmung von Dienstleistungen, 2000
- W041 Bauer, H. H. / Mäder, R. / Huber, F.: Markenpersönlichkeit als Grundlage von Markenloyalität. Eine kausalanalytische Studie, 2000
- W040 Bauer, H. H. / Huber, F. / Bächmann, A.: Das Kaufverhalten bei Wellness Produkten. Ergebnisse einer empirischen Studie am Beispiel von Functional Food, 2000
- W039 Homburg, Ch. / Stock, R.: Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit. Eine dyadische Analyse, 2000
- W038 Becker, J. / Homburg, Ch.: Marktorientierte Unternehmensführung und ihre Erfolgsauswirkungen. Eine empirische Untersuchung, 2000
- W037 Bauer, H. H. / Fischer, M.: Die simultane Messung von Kannibalisierung-, substitutiven Konkurrenz- und Neukäuferanteilen am Absatz von line extensions auf der Basis aggregierter Daten, 2000
- W036 Homburg, Ch. / Pflesser, Ch.: A Multiple Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture. Measurement Issues and Performance Outcomes., 2000

Weitere Arbeitspapiere finden Sie auf unserer Internet-Seite: www.imu-mannheim.de

Abstract

Kundenorientierung von Mitarbeitern hat in den letzten Jahren zunehmendes Interesse in Wissenschaft und Praxis auf sich gezogen. In diesem Kontext hat man sich mit der Identifikation von Einflussgrößen der Kundenorientierung beschäftigt, die wiederum Ansatzpunkte zur Steigerung der Kundenorientierung der Mitarbeiter darstellten. Eine zentrale Einflussgröße der Kundenorientierung stellt das Führungsverhalten dar.

Der vorliegende Beitrag konzentriert sich auf die Konzeptualisierung des Führungsverhaltens. Dabei wird zwischen drei Dimensionen unterschieden: Leistungsorientierung, Mitarbeiterorientierung und Kundenorientierung. Darüber hinaus werden Auswirkungen des Führungsverhaltens untersucht.

Die Ergebnisse dieser Studie wurden auf Basis einer Erhebung bei Vertriebsmitarbeitern erzielt, die in zahlreichen Unternehmen des produzierenden Gewerbes sowie des Dienstleistungsbereiches erhoben wurden. Im Ergebnis kann die Präsenz von drei Dimensionen des Führungsverhaltens – Leistungs-, Mitarbeiter- und Kundenorientierung – nachgewiesen werden. Darüber hinaus können unterschiedlich starke Effekte der Führungsverhaltensdimensionen auf die Kundenorientierung festgestellt werden.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	1
2	Ausgewählte Literatur zum Führungsverhalten	2
	2.1 Theoretische Ansätze der Führungsforschung im Überblick	2
	2.2 Empirische Arbeiten zu den Auswirkungen des Führungsverhaltens.....	8
3	Konzeptualisierung und Hypothesenbildung	9
4	Empirische Untersuchung	14
	4.1 Datenerhebung und Datengrundlage	14
	4.2 Konstruktmessung.....	16
	4.3 Überprüfung der Diskriminanzvalidität.....	17
	4.4 Dependenzanalysen.....	19
5	Abschließende Diskussion der Ergebnisse und Ausblick	20
6	Literatur	23
7	Anhang.....	28

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Merkmale der Stichprobe.....	16
Tabelle 2: Informationen zur Konstruktmessung	17
Tabelle 3: Fornell/Larcker-Kriterium zur Beurteilung der Diskriminanzvalidität der drei Dimensionen des Führungsverhaltens	18

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Ergebnisse der Dependenzanalysen im Überblick	19
--	----

1 Einleitung

Die Steigerung der Kundenorientierung hat in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen. Immer mehr Unternehmen haben erkannt, dass die Kundenorientierung des Unternehmens (vgl. *Diller/Gaitanides* 1989; *Gaitanides/Diller* 1989; *Köhler* 2000; *Meffert* 1999) sowie die Sensibilisierung der Mitarbeiter für die Bedürfnisse der Kunden (vgl. *Hartline/Maxham/McKee* 2000; *Kelley* 1992; *Thomas/Soutar/Ryan* 2001) zum langfristigen Erfolg des Unternehmens beitragen. Vor diesem Hintergrund ist die Beschäftigung mit der Kundenorientierung auch in der Wissenschaft auf breites Interesse gestoßen. Im vorliegenden Beitrag steht die Kundenorientierung einzelner Mitarbeiter im Mittelpunkt.

In der Literatur zur individuellen Kundenorientierung scheint weitreichender Konsens darüber zu bestehen, dass die Kundenorientierung von Mitarbeitern eine bedeutende Schlüsselgröße erfolgreicher Unternehmen darstellt. In zahlreichen Studien konnte nachgewiesen werden, dass durch Kundenorientierung die Kundenzufriedenheit gesteigert (vgl. u. a. *Goff et al.* 1997; *Ramsey/Sohi* 1997) und die Kundenloyalität erhöht werden kann (vgl. u. a. *Pieters/Bottschen/Thelen* 1998).

Eine zentrale Fragestellung für Unternehmen lautet daher: Welche Einflussgrößen sind für die individuelle Kundenorientierung entscheidend? Die verschiedenen Einflussgrößen stellen die wesentlichen Ansatzpunkte zur systematischen Steigerung der Kundenorientierung dar. In bezug auf die Einflussgrößen der Kundenorientierung liegen inzwischen umfassende wissenschaftliche Erkenntnisse vor.

Die am häufigsten nachgewiesene Einflussgröße der Kundenorientierung stellt die Mitarbeiterzufriedenheit dar (vgl. u. a. *Behrman/Bigoness/Perreault* 1981; *MacKenzie/Podsakoff/Ahearne* 1998). Darüber hinaus konnte das Organisationale Commitment, d. h. die Verbundenheit und die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen, als weitere Einflussgröße der Kundenorientierung von Mitarbeitern identifiziert werden (vgl. u. a. *Hunt/Chonko/Wood* 1985; *Kelley* 1992b).

In jüngerer Zeit wird darüber hinaus in Wissenschaft und Praxis zunehmend die Bedeutung des Führungsverhaltens der Vorgesetzten für die Kundenorientierung von Mitarbeitern betont (vgl. u. a. *Hartline/Maxham/MacKee* 2000; *Homburg/Werner* 1998). Den Führungskräften wird dabei eine zentrale Rolle zugeschrieben, um die Kundenorientierung in den Einstellungen der Mitarbeiter zu verankern (vgl. *Hartline/Maxham/McKee* 2000, S. 36).

Trotz der umfangreichen Aktivitäten zur Verbesserung des Führungsverhaltens mit dem Ziel, die Kundenorientierung der geführten Mitarbeiter zu steigern, sind die wissenschaftlichen Erkenntnisse bezüglich dieses Zusammenhangs noch sehr begrenzt. Nur vereinzelte exploratorische Arbeiten haben den Einfluss des Führungsverhaltens auf die Kundenorientierung der Mitarbeiter untersucht (vgl. u. a. *Hurley/Hult* 1998; *O'Hara/Boles/Johnston* 1991). Bereits an dieser Stelle ist darauf hinzuweisen, dass sowohl in theoretischer als auch in empirischer Hinsicht noch hoher Forschungsbedarf besteht.

Die vorangegangenen Ausführungen verdeutlichen die hohe Relevanz der Untersuchung des Führungsverhaltens als Einflussgröße der individuellen Kundenorientierung. In diesem Beitrag werden im wesentlichen zwei Zielsetzungen verfolgt: Zum einen werden drei Dimensionen des Führungsverhaltens konzeptualisiert und operationalisiert, die für die Kundenorientierung relevant sind. Zum zweiten wird der Einfluss dieser Führungsverhaltensdimensionen auf die Kundenorientierung der Mitarbeiter untersucht. An diesen beiden Zielsetzungen des Beitrages orientiert sich auch dessen inhaltlicher Aufbau.

2 Ausgewählte Literatur zum Führungsverhalten

In diesem Abschnitt werden zunächst zentrale Ansätze der Führungsforschung dargestellt (Abschnitt 2.1). Im Anschluss daran diskutieren wir ausgewählte empirische Arbeiten, die sich mit den Auswirkungen des Führungsverhaltens beschäftigt haben (vgl. Abschnitt 2.2). Im Folgenden wird Führung verstanden als „die Beeinflussung der Einstellung und des Verhaltens von Einzelpersonen ... mit dem Zweck, angestrebte Ziele zu erreichen“ (*Staeble* 1999, S. 328).

2.1 Theoretische Ansätze der Führungsforschung im Überblick

Hinsichtlich der verschiedenen Ansätze, die einen Beitrag zum Verständnis des Führungsverhaltens liefern, unterscheidet *Staeble* (1999, S. 328) zwischen folgenden Bereichen: Ansätze zur Konzeptualisierung von Führungseigenschaften, Ansätze zur Konzeptualisierung von Führungsstilen und Führungstheorien. Da die Erkenntnisse der Führungsforschung in der Marketing-Wissenschaft bislang noch relativ wenig herangezogen werden, geben wir im Folgenden einen kurzen Überblick über die wichtigsten Ansätze und Theorien aus diesem Bereich.

Den *Ansätzen zur Konzeptualisierung von Führungseigenschaften* liegt die Annahme zugrunde, dass bestimmte Persönlichkeitsmerkmale (Intelligenz, Mut usw.) eine erfolgreiche Füh-

rungskraft auszeichnen (vgl. *Stogdill* 1974; zum Überblick zu den Forschungen auf diesem Gebiet *Bass* 1981). Auch in empirischer Hinsicht stand die Identifikation von erfolgsfördernden Führungseigenschaften vielfach im Blickpunkt des Interesses (vgl. u. a. *Atwater et al.* 1999; *Bass/Avolio* 1990; *Yukl* 1994).

Die eigenschaftstheoretischen Ansätze der Führungsforschung waren verschiedentlich Gegenstand von Kritik (vgl. ausführlich hierzu *Staehe* 1999, S. 334). Dennoch haben diese Ansätze in jüngerer Zeit im Zusammenhang mit dem Konzept der charismatischen Führung (vgl. u. a. *Bass/Avolio* 1990, 1993) wieder großes Interesse auf sich gezogen (vgl. zum Überblick zu den zentralen Theorien charismatischer Führung *Hauser* 1999).

Eine weitere Gruppe von Forschern konzentrierte sich auf die Konzeptualisierung von *Führungsstilen*. Ein Führungsstil wird nach *Neuberger* (1977, S. 97) verstanden als „ein in wechselnden Situationen relativ konstantes, sinnvoll strukturiertes Verhaltensmuster, das als Konkretisierung einer verhaltensorganisierten Einstellung oder Grundhaltung aufzufassen ist“. Im Rahmen der Führungsstilforschung standen die Beschreibung konkret vorgefundenen Führungsverhaltens und die Analyse der Effizienz unterschiedlicher Führungsstile im Vordergrund. Dabei haben die Iowa-Studien (vgl. u. a. *Lewin/Lippitt/White* 1939), die Group-Dynamics-Studien (vgl. u. a. *Cartwright/Zander* 1968; *Lukasczyk* 1960), die Michigan-Studien (vgl. u. a. *Bowers/Seashore* 1966; *Katz/Maccoby/Morse* 1950) und die Ohio-State-Studien (vgl. u. a. *Halpin/Winer* 1954, 1957; *Hemphill/Coons* 1957) die größte Bedeutung erlangt. Im Folgenden gehen wir auf die für diese Studie relevanten Erkenntnisse der Ohio-Studien ausführlicher ein.

Die Forscher der Ohio-Schule beschäftigten sich mit der Identifikation von Verhaltensunterschieden, die erfolgreiche von weniger erfolgreichen Führungskräften abheben (vgl. *Berthel* 2000, S. 67). Im Rahmen der Ohio-Studien wurden in zahlreichen Untersuchungen mittels der Faktorenanalyse zwei Dimensionen des Führungsverhaltens ermittelt: Initiation of Structure und Consideration.

Initiation of Structure wird definiert als „the degree to which the leader structures and defines his/her role and the role of his and her subordinates concerning job related activities, such as specifying procedures and assigning tasks“ (*Teas* 1981, S. 50). Im deutschen wird dieser Begriff vielfach mit Aufgabenorientierung oder Leistungsorientierung übersetzt (v. *Rosenstiel* 1992, S. 170), weil bei dieser Verhaltensdimension die Strukturierung von Aufgaben sowie die Erreichung von Zielen im Vordergrund stehen. Im Gegensatz dazu bezeichnet *Consideration* „the degree to which the leader promotes a work climate of mutual trust,

respect, psychological support, helpfulness, and friendliness, and therefore, is employee oriented“ (*Teas* 1981, S. 50). Für diese Verhaltensdimension sind insbesondere die persönliche Wertschätzung und Rücksichtnahme in der Kommunikation mit den Mitarbeitern durch den Vorgesetzten charakteristisch (vgl. *Hemphill* 1957, S. 85). Im deutschen wird dieser Begriff häufig mit Beziehungsorientierung oder Mitarbeiterorientierung übersetzt (vgl. v. *Rosenstiel* 1992, S. 170).

Hinsichtlich dieser beiden Dimensionen des Führungsverhaltens gingen die Forschungen der Ohio-Schule von Unabhängigkeit aus (vgl. *Neuberger* 1995, S. 118). Dies bedeutet, dass die beiden Führungsverhaltensdimensionen sich nicht gegenseitig ausschließen und somit beliebig miteinander kombinierbar sind (vgl. *Neuberger* 1976, S. 95).

„Es ist nun allerdings nicht verwunderlich, daß ein derart herausragender Forschungsansatz auch auf kritische Einwände gestoßen ist“ (*Nachreiner/Müller* 1987, S. 75; vgl. ausführlich zur Kritik an den Ohio-Studien *Neuberger* 1977; v. *Rosenstiel* 1992, 1999). Ein wesentlicher Kritikpunkt bezieht sich auf die mangelnde theoretische Fundierung der Ergebnisse (vgl. *Nachreiner/Müller* 1987, S. 75). Weiterhin wurde moniert, dass die Unterscheidung zwischen lediglich zwei Dimensionen des Führungsverhaltens zu grob sei (vgl. *Neuberger* 1977, S. 289). Auch die von den Ohio-Studien unterstellte Unabhängigkeit dieser beiden Dimensionen wurde verschiedentlich in Frage gestellt (vgl. *Kerr/Schriesheim* 1974; *Korman* 1966). Darüber hinaus wurde kritisch angemerkt, dass die jeweilige Eignung der beiden Dimensionen – Leistungs- und Mitarbeiterorientierung – von der Situation abhängen. Die Situation wird jedoch in den Untersuchungen der Ohio-Studien nicht berücksichtigt (vgl. *Neuberger* 1977, S. 289; v. *Rosenstiel* 1999, S. 14).

Auch im Hinblick auf die Vorgehensweise zur Messung des Führungsverhaltens wurden die Ohio-Studien kritisiert. Systematische Analysen von *Nachreiner* (1978) zeigten, dass verschiedene Geführte das Führungsverhalten desselben Vorgesetzten völlig unterschiedlich bewerteten. Damit wurde die Vermutung begründet, dass die Urteile weniger das Führungsverhalten des Vorgesetzten, sondern vielmehr die Merkmale der Geführten widerspiegeln.

Trotz der geäußerten Kritik an den Ohio-Studien haben diese die spätere Führungsforschung nachhaltig geprägt. So stellt *Neuberger* (1995, S. 116) fest: „In den Ohio-Studien wurde ... zur Erfassung des Führungsverhaltens eine Vorgehensweise gewählt, die über Jahrzehnte hinweg ein Vorbild für zahlreiche andere Untersuchungen war. Man kann wohl ohne Übertreibung feststellen, dass kaum ein anderes Erhebungsinstrument und die mit ihm gefundenen Ergebnisse die Führungsforschung so nachhaltig beeinflusst haben wie der „LBDQ“ (Leader

Behavior Description Questionnaire) und seine verschiedenen Nachfolger“ (vgl. ähnlich in *Nachreiner/Müller* 1987, S. 74). Diese Aussage wird durch die zahlreichen Arbeiten gestützt, welche die beiden Führungsverhaltensdimensionen Leistungs- und Mitarbeiterorientierung bis heute heranziehen, um das Führungsverhalten zu erfassen (vgl. u. a. *Agarwal/Ramaswami* 1993; *DeCarlo/Agarwal* 1999; *Fleishman* 1998; *Kohli* 1989; *Teas* 1981, 1983).

Einen weiteren Beitrag zur Erklärung des Führungsverhaltens liefern die *Führungstheorien*. „Anders als von Eigenschafts- und Führungsstilansätzen kann man von Führungstheorien Aussagen über Zusammenhänge zwischen Führer, Geführten, organisatorischen Anforderungen und Führungserfolg erwarten“ (*Staeble* 1999, S. 347).

Im Folgenden werden die wichtigsten Theorien, die einen Erklärungsbeitrag bezüglich der Auswirkungen des Führungsverhaltens liefern, kurz dargestellt. Dies sind:

- die Situationstheorien der Führung,
- die Interaktionstheorie der Führung,
- die Attributionstheorie der Führung,
- die Theorie der transformationalen/transaktionalen Führung und
- die Soziale Lerntheorie.

Den Kern der *Situationstheorien* der Führung bildet die Annahme, dass ein bestimmtes Führungsverhalten nicht in jeder Situation gleichermaßen angemessen ist. Vielmehr wird davon ausgegangen, dass in Abhängigkeit von der Situation unterschiedliche Verhaltensweisen zum Führungserfolg beitragen. Zu den Situationstheorien gehören u. a. das Fiedlersche Kontingenzmodell (Fiedler 1978), das multiple Verknüpfungsmodell (*Yukl* 1989), das Vroom/Yetton-Modell (*Vroom/Yetton* 1973) und die Weg-Ziel-Theorie (*House* 1971) (vgl. *Schreyögg* 1987, S. 994 ff.).

An dieser Stelle wird die *Weg-Ziel-Theorie* der Führung (vgl. u. a. *Evans* 1987; *House* 1971; *Mitchell* 1987) ausführlicher diskutiert, da sie für die vorliegende Studie einige Implikationen liefert. Die Weg-Ziel-Theorie konzentriert sich im Kern auf zwei Bereiche: die Akzeptierbarkeit des Führerverhaltens für die geführten Mitarbeiter und die motivationalen Funktionen des Vorgesetzten. Die Akzeptanz des Führungsverhaltens hängt davon ab, inwieweit dieses eine unmittelbare Quelle für die Zufriedenheit der Geführten darstellt (vgl. *Evans* 1987, S. 1076). „Die motivationale Aufgabe des Führers besteht in dem Ausbau, der Anzahl und der Art der

persönlichen Vorteile der Untergebenen für ihren Arbeitseinsatz und darin, die Wege zu ebnen, daß diese Vorteile leichter erreicht werden“ (*House/Mitchell* 1974, S. 84).

Im Rahmen der Weg-Ziel-Theorie werden die folgenden Ausprägungen des Führungsverhaltens unterschieden, deren Relevanz für den Führungserfolg in Abhängigkeit von der Situation variiert:

- *Directive Leadership*: Planung, Organisation, Koordination und Kontrolle der Tätigkeiten.
- *Achievement-oriented Leadership*: hohe Leistungsorientierung und Setzen anspruchsvoller Ziele.
- *Supportive Leadership*: Rücksichtnahme bzw. Eingehen auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter und Schaffen einer angenehmen Arbeitsatmosphäre.
- *Participative Leadership*: gemeinsame Beratung mit den Mitarbeitern bei der Entscheidungsfindung.

Bei den situativen Faktoren wird unterschieden zwischen den Charakteristika der geführten Mitarbeiter und denen der Organisation. Als Auswirkungen des Führungsverhaltens werden insbesondere die Mitarbeiterzufriedenheit und –motivation sowie die Vorgesetztenakzeptanz diskutiert (vgl. *Staehe* 1999, S. 360).

Die Weg-Ziel-Theorie hat in der Wissenschaft große Aufmerksamkeit auf sich gezogen (vgl. u. a. *Hellriegel/Slocum* 1971, S. 347; *Szilagyi/Sims* 1974, S. 624). In diesem Kontext stellen *Schriesheim/DeNisi* (1981, S. 589) fest: „Path-goal leadership theory was once hailed as needed new approach and it was seen as a viable approach to the study of leadership. However, despite these early accolades, recent assessments of the theory have been less positive“ (vgl. ausführlich zur Kritik an der Weg-Ziel-Theorie u. a. *Greif* 1983, S. 247ff.; *Neuberger* 1984, S. 172ff.; *Yukl* 1981, S. 151ff.). Auch wenn die Situationstheorien Gegenstand einiger Kritik waren (vgl. ausführlich hierzu *Schreyögg* 1987, S. 994ff.), wurden sie dennoch in einigen empirischen Arbeiten herangezogen (vgl. u. a. *Butler/Reese* 1991; *Vecchio* 1987).

Im Rahmen der *Interaktionstheorien* steht die Interaktion aller am Führungsprozess Beteiligten im Mittelpunkt (vgl. *Staehe* 1999, S. 355). Als relevante Größen für den Interaktionsprozess werden neben der Persönlichkeitsstruktur des Führenden und der Geführten die Struktur und die Funktion der Gruppe als Ganzes sowie die spezifische Situation, in der sich die Gruppe befindet, betrachtet (vgl. *Lukasczyk* 1960, S. 186).

Eine weitere bedeutende Theorie im Rahmen der Führungsforschung stellt die *Attributionstheorie* dar. „Die Attributionstheorie beschäftigt sich damit, wie Personen Urteile über die Ursachen ihres eigenen Verhaltens und das Verhalten anderer Personen bilden“ (Mitchell 1987, S. 847). Die Attributionstheorie wurde zum einen zur Erklärung der Wahrnehmung des Führungsverhaltens durch die Mitarbeiter (vgl. u. a. Lord 1985; Phillips/Lord 1981) und zum anderen auf die Einschätzung der Mitarbeiterleistungen durch die Führungskräfte angewendet (vgl. u. a. Mitchell 1987).

Im Rahmen der *transformationalen bzw. transaktionalen Führung* geht es im Kern darum, dass der Führende neue Bedürfnisse und Anspruchsniveaus fördert (transformationale Führung) bzw. durch bestimmte Verhaltensweisen die Geführten dazu bringt, Ziele im Austausch für Vorteile zu verfolgen (transaktionale Führung) (vgl. Burns 1978, S. 19ff.; Geyer/Steyrer 1993, S. 962). Bass (1985) hat dieses Konzept auf die Führung in Organisationen übertragen und durch die Entwicklung des MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) empirisch überprüfbar gemacht (vgl. hierzu Bass 1985; Hater/Bass 1988).

Die Überprüfung der beiden Verhaltensausrägungen war Gegenstand zahlreicher Arbeiten (vgl. u. a. Avolio/Bass/Jung 1999; Bass 1997; Bycio/Hackett/Allen 1995; Geyer/Steyrer 1994; Kirkpatrick/Locke 1996; Yammarino/Dubinsky 1994). Transformationale Führung manifestiert sich in folgenden Verhaltensweisen (vgl. Yammarino/Dubinsky 1994, S. 791f.): charismatisches Verhalten, Inspiration, intellektuelle Stimulierung und individuelle Beachtung. Transaktionale Führung umfasst hingegen Verhaltensweisen wie bedingte Verstärkung und Management-by-Exception (Bass 1997, S. 21). Nicht förderlich für die transaktionale Führung ist hingegen das sog. Laissez-Faire-Verhalten (vgl. ausführlich Bass 1997, S. 22; Geyer/Steyrer 1994, S. 964).

Weitere Untersuchungen konzentrierten sich auf die Auswirkungen einzelner Führungsverhaltensausrägungen. Dabei wurden insbesondere die Mitarbeiterzufriedenheit (vgl. ausführlich hierzu Geyer/Steyrer 1994, S. 965), die Effektivität (vgl. u. a. Avolio/Waldeman/Einstein 1988; Geyer/Steyrer 1994; Seltzer/Bass 1990) und die Verbesserung der Mitarbeiter-Kunden-Beziehungen (vgl. Bass 1997) untersucht.

Einen weiteren Erklärungsbeitrag für den Führungserfolg liefert die *Soziale Lerntheorie* (vgl. u. a. Bandura 1977; Bandura/Ross/Ross 1976). Im Kern geht diese Theorie davon aus, dass Personen neue Einstellungen und Verhaltensweisen erlernen, indem sie Verhaltensweisen bei Dritten (d. h. an einem Modell) beobachten (vgl. Bandura/Ross/Ross 1976, S. 75). Einen entscheidenden Einfluss darauf, ob die erworbene Einstellung später in Reaktionen bei der Per-

son umgesetzt wird oder nicht, haben Motivationsprozesse, die von dem Modell ausgelöst werden (vgl. *Gerst* 1976, S. 93).

Die Soziale Lerntheorie hat in der Wissenschaft eine zentrale Bedeutung erlangt (vgl. *Staehe* 1999, S. 374). Eine Weiterentwicklung dieser Theorie stellt die Soziale Lerntheorie der Führung dar (vgl. u. a. *Luthans* 1979; *Luthans/Kreitner* 1985). Sie wurde auf der Basis der Skinnerschen Lerntheorie des operanten Konditionierens und in Erweiterung von Banduras Sozialer Lerntheorie entwickelt. Nach dieser Theorie können Mitarbeiter insbesondere auf zwei Arten Einstellungen und Verhaltensweisen von dem Vorgesetzten erlernen (vgl. *Luthans/Kreitner* 1985, S. 113):

- *Lernen durch Imitation*: Erlernen neuer Einstellungen bzw. Verhaltensweisen durch Nachahmen beobachteten Verhaltens.
- *Lernen aus den Konsequenzen des Verhaltens anderer*: Erlernen neuer Einstellungen bzw. Verhaltensweisen durch die Beobachtung von positiven bzw. negativen Konsequenzen, die aus dem Handeln Dritter resultieren.

Im vorliegenden Beitrag werden die Weg-Ziel-Theorie und die Soziale Lerntheorie herangezogen, um die Relevanz des Führungsverhaltens für die Kundenorientierung von Mitarbeitern zu erklären.

2.2 Empirische Arbeiten zu den Auswirkungen des Führungsverhaltens

Im Hinblick auf die Auswirkungen des Führungsverhaltens wurde eine Reihe von Konstrukten untersucht. In zahlreichen Studien konnte gezeigt werden, dass der Vorgesetzte durch sein Führungsverhalten

- die Mitarbeiterzufriedenheit steigern (vgl. u. a. *Challagalla/Servanci* 1996; *DeCarlo/Agarwal* 1999; *Roberson/Moyee/Locke* 1999),
- das Organisationale Commitment der Mitarbeiter verstärken (vgl. u. a. *Agarwal/Ramaswami* 1993; *Jaworski/Kohli* 1993; *Zaccaro/Dobbins* 1989),
- das Involvement der Mitarbeiter erhöhen (vgl. u. a. *Brown* 1996; *Kahn* 1990; *Pfeffer* 1994) und
- die Rollenkonflikte der Mitarbeiter reduzieren kann (vgl. u. a. *Johnston et al.* 1990; *Teas* 1983).

Eine in letzter Zeit zunehmend diskutierte Auswirkung des Führungsverhaltens stellt die Kundenorientierung der Mitarbeiter dar (vgl. u. a. *Desphandé/Farley/Webster* 1993; *Homburg/Werner* 1998). Der Einfluss des Führungsverhaltens auf die Kundenorientierung wurde

jedoch nur vereinzelt untersucht (vgl. u. a. *Hurley/Hult* 1998; *Kelley* 1992b; *O'Hara/Boles/Johnston* 1991).

Hurley/Hult (1998) erklären die Beeinflussung der Kundenorientierung der Mitarbeiter durch das Führungsverhalten mit Hilfe der sozialen Lerntheorie und können einen positiven Zusammenhang auf empirischer Basis feststellen. Auch *Kelley* (1992b), der eine lerntheoretische Begründung des interessierenden Zusammenhangs vornimmt, kann einen positiven Einfluss der Rolle des Vorgesetzten im Sozialisierungsprozess der Mitarbeiter auf deren Kundenorientierung nachweisen. Weiterhin können *O'Hara/Boles/Johnston* (1991) einen positiven Einfluss der Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung auf die Kundenorientierung zeigen.

Diese Arbeiten liefern jedoch lediglich Indizien für einen positiven Zusammenhang zwischen dem Führungsverhalten und der Kundenorientierung von Mitarbeitern. Ein wesentlicher Kritikpunkt an diesen Untersuchungen liegt darin, dass insbesondere das Führungsverhalten keiner systematischen Konzeptualisierung und Operationalisierung unterzogen wird. Vielmehr wird das Führungsverhalten durch Bezeichnungen wie Vorgesetztenrolle im Sozialisierungsprozess oder Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung relativ oberflächlich erfasst. Eine systematische Konzeptualisierung verschiedener Dimensionen des Führungsverhaltens, die für die Kundenorientierung relevant sind, sowie die Untersuchung ihres Einflusses auf die Kundenorientierung der Mitarbeiter, stehen somit noch aus.

3 Konzeptualisierung und Hypothesenbildung

(a) Die Dimensionen des Führungsverhaltens

Innerhalb dieser Studie werden die beiden Dimensionen Leistungsorientierung und Mitarbeiterorientierung als zwei von insgesamt drei Dimensionen des Führungsverhaltens angesehen, die für die Beeinflussung der Kundenorientierung von Mitarbeitern relevant sind.

Theoretisch begründet wird die Relevanz dieser beiden Dimensionen des Führungsverhaltens auf Basis der *Weg-Ziel-Theorie*. Bei Betrachtung der vier Ausprägungen des Führungsverhaltens, die in der *Weg-Ziel-Theorie* unterschieden werden, wird eine starke inhaltliche Nähe zu beiden Dimensionen der Ohio-Studien erkennbar. Während die beiden Ausprägungen „directive leadership“ und „achievement-oriented leadership“ inhaltlich die Dimension Leistungsorientierung widerspiegeln, repräsentieren die Ausprägungen „supportive leadership“ und „participative leadership“ inhaltlich die Dimension Mitarbeiterorientierung. Diese Parallele wird auch von Studien gesehen, welche den bereits erwähnten LBDQ der Ohio-Studien heranziehen, um die Verhaltensausprägungen der *Weg-Ziel-Theorie* zu messen (vgl. u. a.

Schriesheim/DeNisi 1981, S. 591; *Schriesheim/Von Glinow* 1977, S. 399). Somit kann auf Basis der Weg-Ziel-Theorie davon ausgegangen werden, dass die Leistungsorientierung und die Mitarbeiterorientierung unter bestimmten Umständen relevante Dimensionen des Führungsverhaltens darstellen.

Weiterhin wird die *Soziale Lerntheorie* herangezogen, um die Kundenorientierung des Vorgesetzten als weitere Facette des Führungsverhaltens zu begründen. Gemäß der Sozialen Lerntheorie bewirkt die bei dem Vorgesetzten beobachtete Kundenorientierung einen Lerneffekt bei den Mitarbeitern, wodurch der Vorgesetzte eine gewisse Vorbildfunktion einnimmt. Dies bedeutet auch, dass die Kundenorientierung des Vorgesetzten eine zentrale Facette des Führungsverhaltens darstellt. An dieser Stelle ist darauf hinzuweisen, dass es sich bei der Kundenorientierung um eine situationsspezifische Dimension des Führungsverhaltens handelt, die insbesondere bei Kundenkontakt-Mitarbeitern von Bedeutung ist (vgl. *Homburg/Stock* 2000, S. 100). Für Führungskräfte, die beispielsweise Entwicklungsteams zu leiten haben, können an Stelle von Kundenorientierung andere Dimensionen, wie z. B. Technikorientierung, von Bedeutung sein.

Im Rahmen der Konzeptualisierung der drei Dimensionen des Führungsverhaltens wurde deutlich, dass sie sich inhaltlich in verschiedener Hinsicht unterscheiden. Bei den Dimensionen Leistungsorientierung und Mitarbeiterorientierung handelt es sich um in erster Linie intern orientierte Größen. Dabei steht die Interaktion zwischen den Mitarbeitern und dem Vorgesetzten im Mittelpunkt. Die Leistungsorientierung und die Mitarbeiterorientierung unterscheiden sich wiederum dahingehend, dass bei der Leistungsorientierung in erster Linie die sachliche Zielerreichung im Vordergrund steht, wohingegen es bei der Mitarbeiterorientierung vorrangig um die zwischenmenschliche Beziehung des Vorgesetzten zu seinen Mitarbeitern geht.

Bei der Kundenorientierung im Führungsverhalten handelt es sich um eine eher nach außen gerichtete Größe. Dabei steht die Beeinflussung der Mitarbeiter im Sinne einer Verbesserung der Mitarbeiter-Kundeninteraktion im Vordergrund. Die Dimension Kundenorientierung ist, wie bereits erwähnt, stark situationsbedingt, d. h. insbesondere für die Führung von Kundenkontakt-Mitarbeitern relevant.

Hinsichtlich der hier unterstellten Unterschiedlichkeit der drei Führungsverhaltensdimensionen spricht man auch von Diskriminanzvalidität (vgl. *Anderson/Gerbing* 1993) bezüglich der drei Faktoren des Konstruktes Führungsverhalten. Die vorangegangenen Überlegungen führen somit zu folgender Hypothese:

H₁: Die drei Dimensionen Leistungsorientierung, Mitarbeiterorientierung und Kundenorientierung erfassen unterschiedliche Facetten des Konstruktes Führungsverhalten in dem Sinne, dass sie Diskriminanzvalidität aufweisen.

(b) Auswirkungen des Führungsverhaltens auf die Kundenorientierung

Eine zentrale Frage im Rahmen dieser Studie konzentrierte sich darauf, ob die Kundenorientierung der Einstellung oder die Kundenorientierung des Verhaltens bzw. ob beide Dimensionen der Kundenorientierung (vgl. *Homburg/Stock* 2000) als Auswirkung des Führungsverhaltens untersucht werden sollen. In der psychologischen Literatur liegt nahezu Einigkeit darüber vor, dass die Einstellungen zeitlich stabiler sind als die Verhaltensweisen von Personen (vgl. u. a. *Dorsch/Häcker/Stapf* 1996, S. 185; *Wiswede* 1995, S. 80). Dementsprechend unterliegen Einstellungen in geringerem Umfang situativen Einflüssen als die Verhaltensweisen (vgl. u. a. *Sharma* 1999; *Williams/Wiener* 1990).

Weiterhin wird in der psychologischen Literatur vielfach davon ausgegangen, dass Einstellungen die Verhaltensweisen von Personen bedingen. Der Einfluss von Einstellungen auf die Verhaltensweisen von Personen wurde in der psychologischen Literatur umfassend untersucht (vgl. im Überblick *Kraus* 1995; *Mummendey* 1983). Auf Basis der Betrachtung der bis zum Jahre 1981 veröffentlichten Studien zum Zusammenhang zwischen Einstellungen und Verhaltensweisen stellt *Mummendey* fest: „Looking at the background of classic attitude-behavior research, however, those action theoretic approaches favor the concept of attitudes as predictors of behavior“ (S. 144). Im Rahmen einer Meta-Analyse führt *Kraus* (1995) zunächst aus, dass in den letzten Jahren verschiedentlich Zweifel an dem Einstellungs-Verhaltens-Zusammenhang geäußert wurden. Auf Basis der Betrachtung von 88 Studien kommt *Kraus* jedoch zu dem Schluss: „The combined significance level from this meta-analysis leaves little doubt that attitudes significantly predict future behavior“ (S. 68). Übertragen auf die Kundenorientierung bedeutet dies, dass die kundenorientierte Einstellung eine Einflussgröße der Kundenorientierung des Verhaltens darstellt. Diese Aussage kann auch durch die Untersuchung von *Stock* (2002) belegt werden, die den Einfluss der Kundenorientierung der Einstellung auf die Kundenorientierung des Verhaltens auf Basis einer empirischen Untersuchung feststellt.

Eine weitere Gruppe von Autoren beschäftigte sich mit der Untersuchung von Bedingungen, welche die Stärke des Zusammenhangs zwischen der Einstellung und dem Verhalten beeinflussen. Zum einen wurden personenbezogene Variablen wie Selbst-Monitoring (vgl. *Snyder* 1974), Handlungsbewusstsein (vgl. *Zuckerman/Siegelbaum/Williams* 1977) und moralische

Grundhaltung (vgl. *Rholes/Baily* 1983) untersucht. Während Selbst-Monitoring den Zusammenhang zwischen Einstellungen und Verhaltensweisen von Personen abschwächt, konnte ein verstärkender Effekt hinsichtlich des Handlungsbewusstseins und der moralischen Grundhaltung gefunden werden. Zum anderen wurden situative Faktoren wie Normen, Rollen, Referenzgruppen (vgl. *Acock/DeFleur* 1971; *Warner/DeFleur* 1969) und Zeitdruckerleben (vgl. *Jamieson/Zanna* 1989; *Katz* 1960) im Hinblick auf ihren Einfluss auf den Zusammenhang zwischen Einstellungen und Verhaltensweisen untersucht.

In der vorliegenden Studie soll die zeitlich überdauernde Kundenorientierung von Mitarbeitern erfasst werden. Darüber hinaus soll die Kundenorientierung als unmittelbare Konsequenz des Führungsverhaltens erhoben werden. Aus diesen Gründen wird im Folgenden die kundenorientierte Einstellung (und nicht die Kundenorientierung des Verhaltens) als Auswirkung des Führungsverhaltens untersucht.

Die *Kundenorientierung der Einstellung* wird in Anlehnung an das Begriffsverständnis der Einstellung aus der Psychologie definiert (vgl. *Dorsch/Häcker/Stapf* 1996, S. 185; *Wiswede* 1995, S. 80) als die inneren Überzeugungen eines Mitarbeiters in bezug auf die Kunden. Hohe Kundenorientierung der Einstellung manifestiert sich unter anderem in der Überzeugung des Mitarbeiters, dass die Kunden für das Unternehmen sowie für seine persönliche Entwicklung wichtig sind. Darüber hinaus weist ein Mitarbeiter mit hoher Kundenorientierung der Einstellung ein hohes Verantwortungsbewusstsein für die Zufriedenheit der Kunden auf.

Als erste Auswirkung des Führungsverhaltens wird ein positiver Einfluss der Leistungsorientierung des Führungsverhaltens auf die kundenorientierte Einstellung der Mitarbeiter unterstellt. Dieser Effekt wird anhand der Sozialen Lerntheorie begründet. In Anlehnung an diese Theorie wird davon ausgegangen, dass der Vorgesetzte durch das Vorleben von Leistungsorientierung die Leistungsorientierung der Mitarbeiter gegenüber den Kunden als Werterhaltung fördern kann. Leistungsorientierung von Mitarbeitern wird dabei definiert als der Anspruch eines Mitarbeiters an die eigene Person, besondere Leistungen zu erbringen (vgl. *Heckhausen* 1977, S. 178).

Die Leistungsorientierung von Mitarbeitern im Kundenkontakt wird als zentrale Facette der Kundenorientierung der Mitarbeiter angesehen (vgl. u. a. *Bitner/Booms/Mohr* 1994; *Bitner/Booms/Tetreault* 1994). Von Seiten des Mitarbeiters beschreiben *Becker/Wellins* (1990, S. 49) die Leistungsorientierung der Mitarbeiter als Quelle für „satisfaction and jobfulfillment from dealing with customers, meeting their needs and handling their concerns“. „Die Relevanz der Leistungsorientierung des Mitarbeiters ist im Zusammenhang mit dem Konstrukt der

Serviceorientierung daher recht einleuchtend“ (Coenen 2001, S. 351). Die Leistungsorientierung kann durch den Mitarbeiter selbst oder durch äußere Einflüsse, z. B. durch den Vorgesetzten, gefördert werden (vgl. Heckhausen 1989, S. 447).

Gemäß der Sozialen Lerntheorie kann der Mitarbeiter in zweierlei Hinsicht die Leistungsorientierung von dem Vorgesetzten (Modell) erlernen:

- *Lernen durch Imitation der Leistungsorientierung:* Die Mitarbeiter beobachten hohe Leistungsorientierung bei ihrem Vorgesetzten. Dadurch wird die Leistungsorientierung in bezug auf die Aufgabenerfüllung gegenüber den Kunden in Form von hoher Kundenorientierung in der Einstellung bei den Mitarbeitern verinnerlicht.
- *Lernen durch Beobachten positiver Konsequenzen der Leistungsorientierung bei Dritten:* Die Mitarbeiter beobachten positive Konsequenzen (z. B. Lob) der Leistungsorientierung bei Kollegen. Dadurch wird die eigene Leistungsorientierung der Mitarbeiter in bezug auf die Erfüllung der Kundenbedürfnisse und somit deren Kundenorientierung der Einstellung gefördert.

Auf Basis der Sozialen Lerntheorie sowie der damit verbundenen Überlegungen wird folgende Hypothese aufgestellt:

H₂: Die Leistungsorientierung des Führungsverhaltens hat einen positiven Einfluss auf die Kundenorientierung der Einstellung der Mitarbeiter.

Der Einfluss der Mitarbeiterorientierung des Führungsverhaltens auf die Kundenorientierung der Einstellung der Mitarbeiter wird ebenfalls anhand der Sozialen Lerntheorie begründet. In Anlehnung an diese Theorie wird davon ausgegangen, dass der Vorgesetzte durch eigene Mitarbeiter- bzw. Beziehungsorientierung die Beziehungsorientierung der Mitarbeiter im Kundenkontakt fördern kann. Die Wertschätzung des Kunden stellt wiederum eine zentrale Facette der Kundenorientierung der Einstellung dar. Auf Basis der Sozialen Lerntheorie sowie der vorangegangenen Überlegungen wird folgende Hypothese aufgestellt:

H₃: Die Mitarbeiterorientierung des Führungsverhaltens hat einen positiven Einfluss auf die Kundenorientierung der Einstellung der Mitarbeiter.

Der dritte Effekt beschreibt den Einfluss der Kundenorientierung des Führungsverhaltens auf die Kundenorientierung der Einstellung der Mitarbeiter. Auch zur Erklärung dieses Effektes leistet die Soziale Lerntheorie einen wertvollen Beitrag. Kundenorientierung der Einstellung kann dabei in zweierlei Hinsicht durch die Mitarbeiter erlernt werden:

- *Lernen durch Imitation der Kundenorientierung:* Die Mitarbeiter imitieren die bei dem Vorgesetzten beobachtete Kundenorientierung des Vorgesetzten. Entsprechend manifestiert sich eine hohe Kundenorientierung in den Einstellungen der Mitarbeiter.
- *Lernen durch Beobachten positiver Konsequenzen der Kundenorientierung bei Dritten:* Die Mitarbeiter erlernen hohe kundenorientierte Einstellung durch das Beobachten positiver Konsequenzen der Kundenorientierung (z. B. Auszeichnung zum Mitarbeiter des Monats) bei Kollegen.

Auf Basis der vorangegangenen Überlegungen wird folgende Hypothese aufgestellt:

H₄: Die Kundenorientierung des Führungsverhaltens hat einen positiven Einfluss auf die kundenorientierte Einstellung der Mitarbeiter.

4 Empirische Untersuchung

4.1 Datenerhebung und Datengrundlage

Die Untersuchung der drei Dimensionen des Führungsverhaltens sowie von deren Auswirkungen erfolgte auf Basis einer empirischen Erhebung, die sich auf eine größere Anzahl von Unternehmen des produzierenden Gewerbes sowie des Dienstleistungsbereiches erstreckte. Dabei wurden ausschließlich Unternehmen des Business-to-Business Bereichs befragt. Dies bedeutet, dass sich die Erhebung auf Mitarbeiter eines Unternehmens im Firmenkundenbereich konzentrierte. Diese Eingrenzung auf den Business-to-Business Bereich wurde vorgenommen, um eine zu große Heterogenität in der Stichprobe zu vermeiden.

Eine zentrale Frage im Rahmen der Erhebung konzentrierte sich auf die Auswahl der befragten Personen, die das Führungsverhalten bewerten sollten. In der Literatur wurde das Führungsverhalten aus unterschiedlichen Perspektiven erfasst. Als Befragungspersonen wurden neben Bezugspersonen (insbesondere Kollegen, Experten und geführten Mitarbeitern) die Führungskräfte selbst herangezogen (vgl. v. Rosenstiel 1992, S. 237). „Die größte Bedeutung haben Fragebogenverfahren erlangt, wobei insbesondere die Befragung der *Geführten* bevorzugt wird“ (v. Rosenstiel 1992, S. 237f.). Dabei wird zutreffend davon ausgegangen, „dass Geführte das Verhalten der Führenden unmittelbar erleben und damit gültiger beschreiben können als Vorgesetzte, Kollegen und Experten“ (v. Rosenstiel 1999, S. 11).

Eine weitere Frage im Hinblick auf das empirische Design dieser Studie konzentrierte sich auf die Auswahl der Befragungspersonen zur Erfassung der Kundenorientierung. Bei gleich-

zeitiger Erfassung des Führungsverhaltens und der Kundenorientierung bei den Mitarbeitern ist zu vermuten, dass ein Zusammenhang zwischen den beiden Konstrukten dadurch auftritt, dass die beiden Konstrukte mit der gleichen Messmethode (hier Befragung der gleichen Personen) erhoben werden (Common-Method-Bias; vgl. *Orwin* 1981).

Die hier aufgeführten Aspekte sprechen zunächst für eine Erfassung des (nach außen beobachtbaren) Führungsverhaltens bei den Mitarbeitern und der Kundenorientierung bei den Kunden. Gegen die Erfassung der kundenorientierten Einstellung bei den Kunden spricht jedoch, dass es sich hierbei um eine innere Disposition des Mitarbeiters handelt, die von außen schwierig einzuschätzen ist (vgl. u. a. *Sharma* 1999; *Williams/Wiener* 1990). Eine direkte Bewertung der Einstellung (vs. der indirekten Erfassung über das Verhalten) sollte daher durch die Mitarbeiter erfolgen. Auf Basis der vorangegangenen Überlegungen wurde ein empirisches Design der Studie gewählt, bei dem sowohl das Führungsverhalten als auch die kundenorientierte Einstellung bei den Mitarbeitern erfasst wurden.

Im Rahmen der Datenerhebung wurden 783 Vertriebsmitarbeiter schriftlich kontaktiert und um ihre Mitwirkung an der Studie gebeten. Die Vertriebsmitarbeiter, die sich zur Teilnahme bereit erklärt hatten, wurden nach Eingang der Zusage telefonisch kontaktiert und entweder sofort oder zu einem vereinbarten späteren Termin interviewt. Innerhalb der Interviews wurden die Vertriebsmitarbeiter gebeten, ihre eigene kundenorientierte Einstellung zu bewerten. Darüber hinaus sollten die Vertriebsmitarbeiter ihren unmittelbaren Vorgesetzten im Hinblick auf die drei Dimensionen des Führungsverhaltens beurteilen.

Einige Zeit später wurden die Vertriebsmitarbeiter, die sich bislang nicht gemeldet hatten, noch einmal schriftlich kontaktiert und um ihre Teilnahme gebeten. Im Anschluss an diese Nachfassaktion konnten 124 telefonische Interviews verzeichnet werden. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 15,8 %. Die relativ niedrige Rücklaufquote wird dadurch begründet, dass es sich bei Vertriebsmitarbeitern um eine relativ schwierig erreichbare sowie häufig im Rahmen von Studien kontaktierte Zielgruppe handelt. Tabelle 1 gibt Auskunft über die Merkmale der Stichprobe.

Branche	Anteil in %
Chemische Industrie	12,8
Maschinenbauindustrie	21,3
Elektroindustrie	8,3
Automobilindustrie	14,2
Gummi- und Plastikindustrie	13,4
Banken	25,3

Versicherungen	4,7
Firmengröße (Anzahl der Mitarbeiter)	
weniger als 50 Mitarbeiter	4,0
50 bis 100 Mitarbeiter	9,1
100 bis 200 Mitarbeiter	22,0
200 bis 400 Mitarbeiter	19,2
400 bis 600 Mitarbeiter	13,8
600 bis 1.000 Mitarbeiter	7,7
1.000 bis 2.500 Mitarbeiter	12,4
mehr als 2.500 Mitarbeiter	11,8

Tabelle 1: Merkmale der Stichprobe

4.2 Konstruktmessung

Die in unserer Untersuchung verwendeten Konstrukte wurden alle durch Multi-Item-Messung erfasst. Eine vollständige Liste der einzelnen Aussagen zu den Konstrukten wird im Anhang dargestellt. Um die Validität der Konstruktmessung zu überprüfen, verwendeten wir die Methode der exploratorischen sowie der konfirmatorischen Faktorenanalyse mit LISREL VIII (Jöreskog/Sörbom 1993). In Tabelle 2 sind die Ergebnisse der konfirmatorischen Faktorenanalyse sowie die zusätzlichen Informationen zur Qualität der Konstruktmessung angegeben. Die Analysen wurden für jedes Konstrukt separat vorgenommen.

Für das Cronbachsche Alpha wird in der Literatur ein Mindestwert von 0,7 gefordert (vgl. Nunnally 1978). Im Zusammenhang mit der Faktorreliabilität und der durchschnittlich erfassten Varianz orientieren wir uns an den Empfehlungen von Bagozzi/Yi (1988). Dort werden Mindestwerte von 0,6 für die Faktorreliabilität und von 0,5 für die durchschnittlich erfasste Varianz gefordert. Wie aus Tabelle 2 ersichtlich ist, erfüllen unsere Konstruktmessungen nahezu ausnahmslos diese Anforderungen. Lediglich die Leistungsorientierung weist einen geringfügig niedrigeren Wert hinsichtlich der durchschnittlich erfassten Varianz auf. Dennoch kann von einer hohen Qualität der Konstruktmessung ausgegangen werden.

Faktor	Cronbachsches Alpha (standardisiert)	Faktorreliabilität	Durchschnittlich erfasste Varianz
Leistungsorientierung des Führungsverhaltens (8 Items)	0,80	0,88	0,48
Mitarbeiterorientierung des Führungsverhaltens (5 Items)	0,80	0,92	0,69
Kundenorientierung des Führungsverhaltens (7 Items)	0,86	0,88	0,53
Kundenorientierung der Einstellung der Mitarbeiter (7 Items)	0,82	0,90	0,58

Tabelle 2: Informationen zur Konstruktmessung

4.3 Überprüfung der Diskriminanzvalidität

Auch die Überprüfung der drei Führungsverhaltensdimensionen im Hinblick auf ihre Eindeutigkeit der Faktorenstruktur konnte durch die Ergebnisse bestätigt werden. Erste Indizien liefert die exploratorische Faktorenanalyse. Auf der Basis der exploratorische Faktorenanalyse können die drei Dimensionen Leistungs-, Mitarbeiter- und Kundenorientierung sehr gut identifiziert werden.

Darüber hinaus wurde im Rahmen der Konstruktmessung die Hypothese 1 geprüft. Hierin wurde unterstellt, dass die drei Dimensionen Leistungs-, Mitarbeiter- und Kundenorientierung Unterschiedlichkeit im Sinne von Diskriminanzvalidität aufweisen. Durch die Erfüllung der Diskriminanzvalidität wird sichergestellt, dass die einzelnen Faktoren auch tatsächlich verschiedene Facetten des Führungsverhaltens messen (vgl. *Homburg/Giering* 1996, S. 7).

Als Kriterium zur Erfassung der Diskriminanzvalidität wird in der Literatur unter anderem der sog. χ^2 -Differenzentest vorgeschlagen (vgl. hierzu ausführlich *Homburg* 2000, S. 120ff.). Innerhalb dieses Tests werden ein allgemeines Modell und ein spezielleres Modell miteinander verglichen. In dem spezielleren Modell wird die Korrelation der beiden Faktoren auf Eins fixiert (sog. perfekte Korrelation). Durch diese zusätzliche Restriktion hat das speziellere Modell zwangsläufig einen höheren χ^2 -Wert als das allgemeinere Modell. Durch die Einführung der zusätzlichen Restriktion verschlechtert sich somit die Anpassung. Es ist jedoch zu prüfen, ob diese Verschlechterung signifikant ist. Für den Fall, dass bei dem spezielleren Modell die Anpassung nicht signifikant verschlechtert wird, sollte das speziellere Modell dem allgemeineren Modell vorgezogen werden. Ist hingegen eine signifikante Verschlechterung der Anpassung zu verzeichnen, so ist das allgemeinere Modell vorzuziehen.

Die Signifikanz wird auf Basis der χ^2 -Differenz zwischen dem allgemeineren und dem spezielleren Modell getestet. Die χ^2 -Differenz ist wiederum auf Basis einer χ^2 -Verteilung mit einem Freiheitsgrad zu beurteilen. Das allgemeine Modell ist dem spezielleren Modell überlegen, wenn die Differenz der beiden χ^2 -Werte über 3,841 (5 %-Niveau) liegt. In diesem Fall führt die Fixierung der Korrelation zweier Faktoren auf 1,0 zu einer signifikanten Verschlechterung der Anpassungsgüte. Dann liegt Diskriminanzvalidität zwischen den beiden Faktoren vor (vgl. ausführlich zu diesem Test *Jöreskog/Sörbom* 1982, S. 408).

Fornell/Larcker (1981) empfehlen zudem ein wesentlich strengeres Kriterium (vgl. *Anderson/Gerbing* 1993, S. 2) zur Überprüfung der Diskriminanzvalidität. Nach dem For-

nell/Larcker-Kriterium liegt Diskriminanzvalidität zwischen zwei Faktoren vor, wenn die durchschnittlich erfasste Varianz (DEV) dieser Faktoren größer ist als die quadrierte Korrelation zwischen diesen beiden Faktoren (vgl. *Fornell/Larcker* 1981, S. 46). Zur Überprüfung der drei Dimensionen des Führungsverhaltens auf Unterschiedlichkeit im Sinne von Diskriminanzvalidität wird der χ^2 -Differenzentest durchgeführt und das Fornell/Larcker-Kriterium überprüft.

Faktor		Leistungs- orientierung	Mitarbeiter- orientierung	Kunden- orientierung
	DEV	0,48	0,69	0,53
Leistungsorientierung	0,48	-	quadrierte Korrelationen	
Mitarbeiterorientierung	0,69	0,42	-	
Kundenorientierung	0,53	0,02	0,03	-

Tabelle 3: Fornell/Larcker-Kriterium zur Beurteilung der Diskriminanzvalidität der drei Dimensionen des Führungsverhaltens

Die Ergebnisse des χ^2 -Differenzentests zeigen, dass die χ^2 -Differenz zwischen den allgemeinen mehrfaktoriellen Modellen und den speziellen Modellen deutlich über dem Schwellenwert von 3,841 liegen. Somit kann von einem ausreichenden Maß an Diskriminanzvalidität zwischen den drei Konstrukten Leistungsorientierung, Mitarbeiterorientierung und Kundenorientierung ausgegangen werden.

Darüber hinaus konnte im Rahmen der konfirmatorischen Faktorenanalyse auch die Unterschiedlichkeit der drei Dimensionen des Führungsverhaltens im Sinne des Fornell/Larcker-Kriteriums bestätigt werden (vgl. Tabelle 3). Die quadrierte Korrelation der beiden Dimensionen Leistungsorientierung und Mitarbeiterorientierung beträgt 0,42 und liegt somit unter den durchschnittlich erfassten Varianzen (DEV) der Dimensionen. Auch die quadrierten Korrelationen zwischen den Konstrukten Leistungsorientierung und Kundenorientierung (0,02) sowie den Konstrukten Mitarbeiterorientierung und Kundenorientierung (0,03) liegen deutlich unter den durchschnittlich erfassten Varianzen der Dimensionen. Diese Werte unterstreichen die zuvor getroffene Konzeptualisierung der Dimensionen des Führungsverhaltens.

Die quadrierten Korrelationen zwischen den Dimensionen des Führungsverhaltens verdeutlichen darüber hinaus einen weiteren interessanten Aspekt: Die Ergebnisse weisen einen deutlich höheren Zusammenhang zwischen den Dimensionen Leistungs- und Mitarbeiterorientierung als zwischen diesen beiden Konstrukten und der Kundenorientierung auf.

4.4 Dependenzanalysen

Die Hypothesen zu den Auswirkungen der drei Dimensionen des Führungsverhaltens wurden mit Hilfe der Methode der Regressionsanalyse überprüft (vgl. hierzu ausführlich *Albers/Skiera* 2000, S. 203 ff.; *Backhaus et al.* 1996, S. 1 ff.). Mit Hilfe der Regressionsanalyse soll der Zusammenhang zwischen den drei Dimensionen des Führungsverhaltens Kundenorientierung, Leistungsorientierung und Mitarbeiterorientierung (Regressoren) und der kundenorientierten Einstellung der Mitarbeiter (Regressand) untersucht werden.

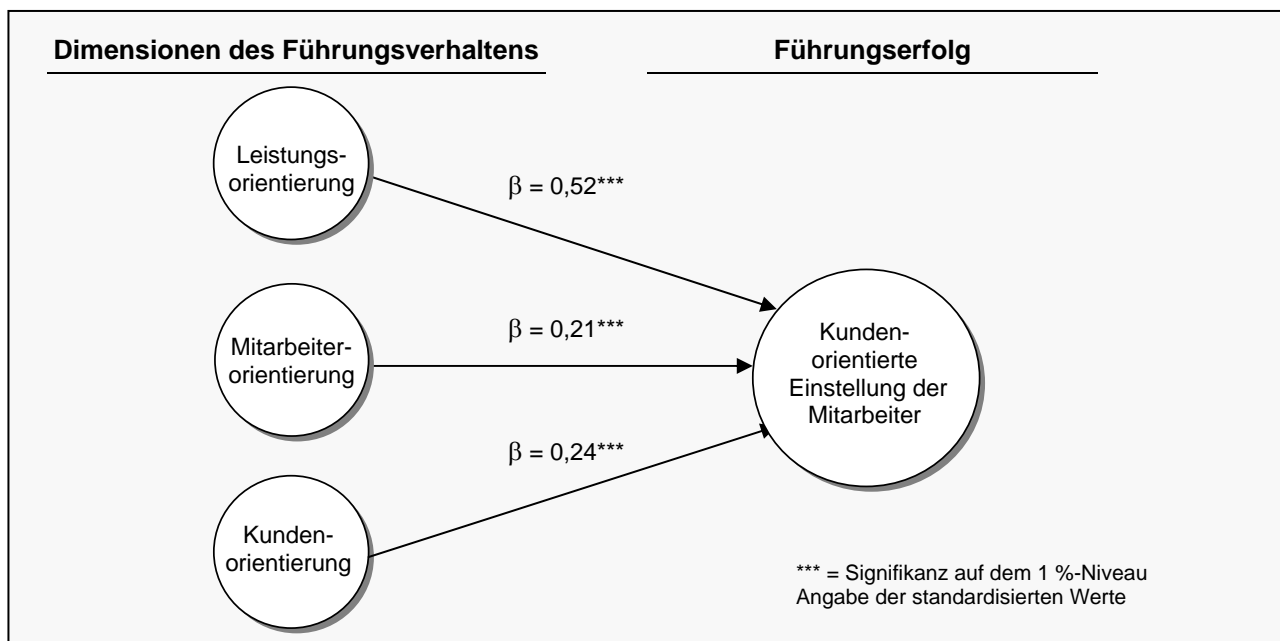


Abbildung 1: Ergebnisse der Dependenzanalysen im Überblick

Die Ergebnisse der Regressionsanalyse weisen einen relativ hohen Wert für das Bestimmtheitsmaß ($R^2 = 0,52$) aus. Es wird somit ein relativ hoher Anteil der Varianz der kundenorientierten Einstellung durch die drei Dimensionen des Führungsverhaltens erklärt (vgl. *Albers/Skiera* 2000, S. 209). Die Ergebnisse hinsichtlich der Auswirkungen der drei Dimensionen des Führungsverhaltens sind in Abbildung 1 dargestellt.

Im ersten Schritt der Datenanalysen erfolgte die Überprüfung der drei Dimensionen des Führungsverhaltens auf Multikollinearität. „Multikollinearität liegt vor, wenn die unabhängigen Variablen untereinander linear abhängig sind“ (*Albers/Skiera* 2000, S. 222). Erste Indizien lieferte hierbei die Korrelationsmatrix, auf deren Basis nicht von Multikollinearität auszugehen war.

Weiteren Aufschluss über das Vorliegen von Multikollinearität gibt der sog. Variance Inflation Factor, (VIF) der bei linearer Unabhängigkeit der Variablen bei einem Wert von nahezu

Eins liegt (vgl. *Albers/Skiera* 2000). In der vorliegenden Studie lagen die VIF-Werte für die Leistungsorientierung des Führungsverhaltens bei 1,32, für die Mitarbeiterorientierung des Führungsverhaltens bei 1,35 und für die Kundenorientierung des Führungsverhaltens bei 1,03. Auf Basis der Ergebnisse kann folglich davon ausgegangen werden, dass keine Multikollinearität hinsichtlich der Dimensionen des Führungsverhaltens vorliegt.

Im Hinblick auf die Auswirkungen des Führungsverhaltens wurde zunächst der positive Einfluss der Leistungsorientierung des Führungsverhaltens auf die kundenorientierte Einstellung der Mitarbeiter festgestellt ($\beta = 0,52$; $p \leq 0,01$). Dadurch wird Hypothese 2 bestätigt und gezeigt, dass die Vermittlung von Leistungsorientierung durch den Vorgesetzten einen zentralen Einfluss auf die Leistungsorientierung der Mitarbeiter gegenüber Kunden und somit auf die kundenorientierte der Einstellung der Mitarbeiter hat.

Darüber hinaus konnte der positive Einfluss der Mitarbeiterorientierung des Führungsverhaltens auf die kundenorientierte Einstellung (vgl. Hypothese 3) nachgewiesen werden ($\beta = 0,21$; $p \leq 0,01$). Die Überlegungen auf Basis der Sozialen Lerntheorie werden somit hinsichtlich dieses Effektes durch die Ergebnisse bestätigt.

Schließlich konnte auch der in Hypothese 4 unterstellte Einfluss der Kundenorientierung des Führungsverhaltens auf die Kundenorientierung der Einstellung nachgewiesen werden ($\beta = 0,25$; $p \leq 0,01$). Es kann also gezeigt werden, dass der Vorgesetzte durch eigenes Vorleben der Kundenorientierung die kundenorientierte Einstellung seiner Mitarbeitern steigern kann.

5 Abschließende Diskussion der Ergebnisse und Ausblick

Eine zentrale Zielsetzung dieses Beitrages bestand darin, die Dimensionen des Führungsverhaltens herauszuarbeiten, die für die Kundenorientierung von Mitarbeitern relevant sind. Inhaltlich lässt sich aus den Ergebnissen dieser Studie schließen, dass neben den beiden vielfach diskutierten Verhaltensdimensionen Leistungs- und Mitarbeiterorientierung eine dritte Dimension des Führungsverhaltens für den Führungserfolg bei Kundenkontakt-Mitarbeitern entscheidend ist: die Kundenorientierung des Führungsverhaltens. Die Kundenorientierung des Führungsverhaltens spiegelt sich somit nicht lediglich in indirekter Form in der Leistungs- bzw. Mitarbeiterorientierung des Vorgesetzten wider. Sie stellt vielmehr eine eigenständige, inhaltlich klar abgrenzbare Facette des Führungsverhaltens dar, die insbesondere für die Führung von Kundenkontakt-Mitarbeitern relevant ist.

Diese Aussage wird auch durch die Korrelationen zwischen den einzelnen Dimensionen des Führungsverhaltens unterstrichen. Während die Leistungs- und Mitarbeiterorientierung als eher intern orientierte Größen stark miteinander korrelieren, weisen diese beiden Konstrukte jeweils relativ geringe Korrelationen zur Kundenorientierung des Vorgesetzten auf.

Die Korrelationen zwischen den beiden Dimensionen Leistungs- und Mitarbeiterorientierung zeigen darüber hinaus, dass diese nicht unabhängig voneinander sind, wie von den Ohio-Studien angenommen. Damit wird die Auffassung von Arbeiten gestützt, welche die Unabhängigkeit der Leistungs- und Mitarbeiterorientierung in Frage stellen (vgl. hierzu ausführlich Abschnitt 2.1).

Die zweite Zielsetzung dieses Beitrages lag darin, den Einfluss des Führungsverhaltens auf die Kundenorientierung von Mitarbeitern zu untersuchen. Durch die Ergebnisse dieser Studie kann nachgewiesen werden, dass die drei Dimensionen Leistungsorientierung, Mitarbeiterorientierung und Kundenorientierung jeweils einen eigenständigen Einfluss auf die kundenorientierte Einstellung der Mitarbeiter haben. Dadurch können ebenfalls die theoretischen Überlegungen in Verbindung mit der Sozialen Lerntheorie gestützt werden, auf deren Basis die Wirkungszusammenhänge begründet werden.

Ein bemerkenswertes Ergebnis ist auch, dass die Leistungsorientierung des Vorgesetzten den weitaus stärksten Effekt auf die Kundenorientierung der Einstellung der Mitarbeiter ausübt. Dieses Ergebnis wird dahingehend interpretiert, dass es für die Mitarbeiter im Kundenkontakt von zentraler Bedeutung ist, eine gewisse Orientierung in Form von Zielen sowie klar strukturierten Zuständigkeiten bei ihrer Aufgabenerfüllung zu haben. Dadurch wird die Sicherheit des Mitarbeiters im Kundenkontakt in Bezug auf die eigenen Leistungen gefördert. Darüber hinaus werden aufgrund der hohen Systematik und Strukturiertheit in der eigenen Arbeitsweise die Prozesse insgesamt transparenter für den Mitarbeiter. Dies führt wiederum dazu, dass der Mitarbeiter die Tragweite von reibungslosen Kundenbeziehungen für das Unternehmen und ihn persönlich besser einschätzen kann.

Die vorliegende Studie liefert auch einige Anregungen für die zukünftige Führungsforschung. Ein interessanter Aspekt wird zunächst in der Erweiterung des hier betrachteten Modells um das kundenorientierte Verhalten gesehen. Durch die gleichzeitige Erfassung der kundenorientierten Einstellung (bei den Mitarbeitern) und des kundenorientierten Verhaltens (bei den Kunden) kann dem zuvor diskutierten Common-Method-Bias entgegen gewirkt werden. Ein erweitertes Modell um das kundenorientierte Verhalten würde darüber hinaus einen tieferen

Einblick in den Zusammenhang zwischen dem Verhalten des Vorgesetzten und der Kundenorientierung von Mitarbeitern liefern.

Eine weitere Bereicherung wird in der Untersuchung von situativen Faktoren auf den Zusammenhang zwischen dem Verhalten des Vorgesetzten und der Kundenorientierung von Mitarbeitern gesehen. Dadurch könnte insbesondere geklärt werden, in welchen Situationen die einzelnen Dimension des Führungsverhaltens die Kundenorientierung der Mitarbeiter am ehesten fördern.

6 Literatur

- Acock, A., DeFleur, M.* (1972): A Configurational Approach to Contingent Consistency in the Attitude-Behavior Relationship, *American Sociological Review*, Vol. 37, pp. 714-726.
- Agarwal, S., Ramaswami, S.* (1993): Affective Organizational Commitment of Salespeople: An Expand Model, in: *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 13, No. 2, pp. 49-70.
- Albers, S., Skiera, B.* (2000): Regressionsanalyse, in: Herrmann, A., Homburg, Ch. (Hrsg.): *Marktforschung: Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele*, 2. Auflage, Wiesbaden.
- Anderson, J., Gerbing, D.* (1993): Proposed Template for Journal of Marketing Research Measurement Appendix, unveröffentlichtes Manuskript, Kellogg Graduate School of Management, Northwestern University, Evanston.
- Atwater, L., Dionne, S., Avolio, B., Camobreco, J., Lau, A.* (1999): A Longitudinal Study of Leadership Development Process: Individual Differences Predicting Leader Effectiveness, in: *Human Relations*, Vol. 52, No. 12, pp. 1543-1562.
- Avolio, B., Bass, B., Jung, D.* (1999): Re-examination the Components of Transformational and Transactional Leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire, in: *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 72, pp. 441-462.
- Avolio, B., Waldeman, D., Einstein, W.* (1988): Transformational Leadership in a Management Game Simulation, in: *Group and Organization Studies*, Vol. 13, pp. 59-80.
- Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., Weiber, R.* (1996): *Multivariate Analysemethoden*, 8. Auflage, Berlin.
- Bagozzi, R., Yi, Y.* (1988): On the Evaluation of Structural Equation Models, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 16, No. 1, pp. 74-97.
- Bandura, A.* (1977): *Social Learning Theory*, Englewood Cliffs/New Jersey.
- Bandura, A., Ross, D., Ross, S.* (1976): Statusneid, soziale Macht und sekundäre Verstärkung. Eine vergleichende Untersuchung von Theorien des Identifikationslernens, in: Bandura, A. (Hrsg.): *Lernen am Modell: Ansätze zu einer sozial-kognitiven Lerntheorie*, Stuttgart, S. 75-92.
- Bass, B.* (1981, Hrsg.): *Stogdill's Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*, 2. Auflage, New York.
- Bass, B.* (1985): *Leadership and Performance Beyond Expectations*, New York.
- Bass, B.* (1997): Personal Selling and Transactional/Transformational Leadership, in: *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 17, No. 3 (Summer), pp. 19-23.
- Bass, B., Avolio, B.* (1990): *Transformational Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*, Palo Alto/CA.
- Bass, B., Avolio, B.* (1993): Transformational Leadership: A Response to Critiques, in: Chemers, M., Ayman, R. (Hrsg.): *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions*, San Diego/CA, pp. 49-80.
- Becker, W., Wellins, R.* (1990): Customer Service Perceptions and Reality, in: *Training and Development Journal*, Vol. 44, No. 3, pp. 49-51.
- Behrman, D., Bigoness, W., Perreault, W.* (1981): Sources of Job Related Ambiguity and their Consequences upon Salespersons' Job Satisfaction and Performance, in: *Management Science*, Vol. 27, No. 11 (November), pp. 1246-1260.
- Berthel, J.* (2000): *Personal-Management – Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit*, 6. Auflage, Stuttgart.
- Bitner, M., Booms, B., Mohr, L.* (1994): Critical Service Encounters: The Employee's Viewpoint, in: *Journal of Marketing*, Vol. 58 (October), pp. 95-106.
- Bitner, M., Booms, B., Tetreault, M.* (1990): The Service Encounter: Diagnosing Favourable and Unfavourable Incidents, in: *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 1, pp. 71-84.
- Bowers, D., Seashore, S.* (1966): Predicting Organizational Effectiveness with a Four-Factor Theory of Leadership, in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 1, pp. 238-263.
- Brown, S.* (1996): A Meta-Analysis and Review of Organizational Research on Job Involvement, in: *Psychological Bulletin*, Vol. 120, No. 2, pp. 235-255.
- Burns, J.* (1978): *Leadership*, New York.
- Butler, J., Reese, R.* (1991): Leadership Style and Sales Performance: A Test of the Situational Leadership Model, in: *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 16, No. 3 (Summer), pp. 37-46.
- Bycio, P., Hackett, R., Allen, J.* (1995): Further Assessments of Bass' Conceptualization of Transactional and Transformational Leadership, in: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89, pp. 468-478.
- Cartwright, D., Zander, A.* (1968): *Group Dynamics: Research and Theory*, 2. Auflage, New York.

- Challagalla, G., Servanci, T. (1996): Dimensions and Types of Supervisory Control: Effects on Salesperson Performance and Satisfaction, in: *Journal of Marketing*, Vol. 60 (January), pp. 89-105.
- Coenen, Ch. (2001): Serviceorientierung und Servicekompetenz von Kundenkontakt-Mitarbeiter, in: Bruhn, M., Stauss, B. (Hrsg.): *Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2001 – Interaktion im Dienstleistungsbereich*, Wiesbaden, S. 341-374.
- DeCarlo, T., Agarwal, S. (1999): Influence of Managerial Behaviors of Job Autonomy on Job Satisfaction of Industrial Salespersons – A Cross-Cultural Study, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 28, pp. 52-62.
- Deshpandé, R., Farley, J., Webster, F. (1993): Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis, in: *Journal of Marketing*, Vol. 57 (January), pp. 23-27.
- Diller, H., Gaitanides, M. (1989): Vertriebsorganisation und handelsorientiertes Marketing – Lohnt sich kooperatives Verhalten gegenüber dem Handel?, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB)*, 59. Jg., Nr. 6, pp. 589-608.
- Dorsch, F., Häcker, H., Stapf, K. (1996): *Psychologisches Wörterbuch*, 12. Auflage, Bern.
- Evans, M. (1987): Führungstheorien – Weg-Ziel-Theorie, in: Kieser, A., Rieber, G., Wunderer, R. (Hrsg.): *Handwörterbuch der Führung*, Stuttgart, Sp. 1075-1090.
- Fiedler, F. (1978): Contingency Model and the Dynamics of the Leadership Process, in: Berkowitz, L. (Hrsg.): *Advances in Experimental Social Psychology*, New York, pp. 59-112.
- Fittkau-Garthe, H. (1970): Die Dimensionen des Vorgesetztenverhaltens und ihre Bedeutung für die emotionale Einstellungsreaktion der unterstellten Mitarbeiter, Hamburg.
- Fleishman, E. (1998): Patterns of Leadership Behavior Related to Employee Grievances and Turnover: Some Post Hoc Reflections, in: *Personnel Psychology*, Vol. 51, pp. 825-834.
- Fornell, C., Larcker, D. (1981): Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 18 (February), pp. 39-50.
- Gaitanides, M., Diller, H. (1989): Großkundenmanagement – Überlegungen und Befunde zur organisatorischen Gestaltung und Effizienz, in: *Die Betriebswirtschaft (DBW)*, 49. Jg., Nr. 2, S. 185-197.
- Gebert, D., Ulrich, J. (1991): Benötigen Theorie und Praxis ein verändertes Verständnis von „Führung“?, in: *Die Betriebswirtschaft (DBW)*, 51. Jg., S. 749-761.
- Gerst, M. (1976): Prozesse der symbolischen Kodierung beim Beobachtungslernen, in: Bandura, A. (Hrsg.): *Lernen am Modell: Ansätze zu einer sozial-kognitiven Lerntheorie*, Stuttgart.
- Geyer, A., Steyrer, J. (1994): Transformationale Führung, klassische Führungstheorien und Erfolgsindikatoren von Bankbetrieben, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB)*, 64. Jg., Nr. 8, S. 961-979.
- Goff, B., Boles, J., Bellenger, D., Stojack, C. (1997), The Influence of Salesperson Selling Behavior on Customer Satisfaction with Products, in: *Journal of Retailing*, Vol. 73, No. 2, pp. 171-183.
- Greif, S. (1983): *Konzepte der Organisationspsychologie*, Bern.
- Halpin, A., Winer, D. (1954): The Leadership Behavior and Combat Performance of Airplane Commanders, in: *Journal of Abnormal Social Psychology*, Vol. 49, pp. 19-22.
- Halpin, A., Winer, D. (1957): A Factorial Study of the Leader Behavior Descriptions, in: Stogdill, R., Coons, A. (Hrsg.): *Leader Behavior: Its Description and Measurement*, Columbus, pp. 39-51.
- Hartline, M., Maxham, J., McKee, D. (2000): Corridors of Influence in the Dissemination of Customer-Oriented Strategy to Customer Contact Service Employees, in: *Journal of Marketing*, Vol. 64 (April), pp. 35-50.
- Hater, J., Bass, B. (1988): Supervisors' Evaluations and Subordinates' Perceptions of Transformational and Transactional Leadership, in: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 73, pp. 695-702.
- Hauser, M. (1999): Theorien charismatischer Führung: kritischer Literaturüberblick und Forschungsanregungen, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB)*, 69. Jg., Nr. 9, S. 1003-1023.
- Heckhausen, H. (1977): Motivation: Kognitionspsychologische Aufspaltung eines summarischen Konstrukts, in: *Psychologische Rundschau*, 28. Jg., S. 175-189.
- Heckhausen, H. (1989): *Motivation und Handeln*, 2. Auflage, Bern.
- Hellriegel, D., Slocum, J. (1986): *Management: A Contingency Approach*, 5. ed., Reading/Mass.
- Hemphill, J., Coons, A. (1957): Development of Leader Behavior Description Questionnaire, in: Stogdill, R., Coons, A. (Hrsg.): *Leader Behavior: Its Description and Measurement*, Ohio, pp. 6-38.
- Homburg, Ch. (2000): *Kundennähe von Industriegüterunternehmen: Konzeption, Erfolgsauswirkungen, Determinanten*, 3. Auflage, Wiesbaden.
- Homburg, Ch., Giering, A. (1996): Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte. Ein Leitfaden für die Marktforschung, in: *Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis (ZFP)*, 18. Jg., S. 5-24.
- Homburg, Ch., Stock, R. (2000): *Der kundenorientierte Mitarbeiter: Bewerten, Begeistern, Bewegen*, Wiesbaden.

- Homburg, Ch., Stock, R. (2001): Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit: Eine dyadische Analyse, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB), 71. Jg., Nr. 7, S. 789-806.
- Homburg, Ch., Werner, H. (1998): Kundenorientierung mit System: Mit Customer Orientation Management zu profitabilem Wachstum, Frankfurt/Main.
- House, R. (1971): A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness, Administrative Science Quarterly, Vol. 16, pp. 321-338.
- House, R., Mitchell, T. (1974): Path-Goal Theory of Leadership, in: Journal of Contemporary Business, pp. 81-98.
- Hurley, R., Hult, G. (1998): Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination, in: Journal of Marketing, Vol. 62 (July), pp. 42-54.
- Hunt, S., Chonko, L., Wood, V. (1985): Organizational Commitment and Marketing, in: Journal of Marketing, Vol. 49 (Winter), pp. 112-126.
- Jamieson, D., Zanna, M. (1989): Need for Structure in Attitude Formation and Expression, in: Pratkanis, A., Breckler, S., Greenwald, A. (Hrsg.): Attitude Structure and Function, Hillsdale/NJ, pp. 383-406.
- Jaworski, B., Kohli, A. (1993): Market Orientation: Antecedents and Consequences, in: Journal of Marketing, Vol. 57 (July), pp. 53-70.
- Jöreskog, K., Sörbom, D. (1982): Recent Developments in Structuring Equation Modeling, in: Journal of Marketing Research, 19 (November), pp. 404-416.
- Jöreskog, K., Sörbom, D. (1993): LISREL 8, A Guide to the Program and Applications. Chicago/IL.
- Johnston, M., Futrell, C., Parasuraman, A., Sager, J. (1990): Performance and Job Satisfaction Effects on Salesperson Turnover: A Replication and Extension, in: Journal of Business Research, Vol. 16 (March), pp. 67-83.
- Kahn, W. (1990): Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work, in: Academy of Management Journal, Vol. 33, pp. 692-724.
- Katz, D. (1960): The Functional Approach to the Study of Attitudes, in: Public Opinion Quarterly, Vol. 24, pp. 163-204.
- Katz, D., Maccoby, N., Morse, N. (1950): Productivity, Supervision, and Morale in an Office Situation, Detroit, Michigan.
- Kelley, S. (1992a): Customer Orientation of Bank Employees and Culture, in: International Journal of Bank Marketing, Vol. 8, No. 6, pp. 25-29.
- Kelley, S. (1992b): Developing Customer Orientation Among Service Employees, in: Journal of the Academy of Management Science, Vol. 20, No. 1, pp. 27-36.
- Kerr, S., Schriesheim, C. (1974): Consideration, Initiating Structure, and Organization Criteria – An Update of Korman's 1966 Review, in: Personnel Psychology, pp. 555-568.
- Kirkpatrick, S., Locke, E. (1996): Direct and Indirect Effects of Three Charismatic Leadership Components on Performance and Attitudes, in: Journal of Applied Psychology, Vol. 81, pp. 36-51.
- Köhler, R. (2000): Marketingimplementierung – Was hat die deutschsprachige Marketingforschung an Erkenntnisgewinn gebracht?, in: Backhaus, K. (Hrsg.): Deutschsprachige Marketingforschung – Bestandsaufnahme und Perspektiven, Stuttgart, pp. 253-277.
- Kohli, A. (1989): Effects of Supervisory Behavior: The Role of Individual Differences Among Salespeople, in: Journal of Marketing, Vol. 53 (October), pp. 40-50.
- Korman, A. (1966): Consideration, Initiating Structure, and Organizational Criteria – A Review: in: Personnel Psychology, pp. 349-361.
- Kraus, S. (1995): Attitudes and the Prediction of Behavior: A Meta-Analysis of the Empirical Literature, in: Personality and Social Psychology Bulletin, Vol. 21, No. 1, pp. 58-74.
- Lewin, K., Lippitt, R., White, R. (1939): Patterns of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership, in: Academy of Management Journal, Vol. 3, pp. 271-299.
- Likert, R. (1961): New Patterns of Management, New York.
- Lord, G. (1985): Accuracy in Behavioral Measurement: An Alternative Definition Based on 'Raters' Cognitive Schema and Signal Detection Theory, in: Journal of Applied Psychology, pp. 66-71.
- Lukasczyk, K. (1960): Zur Theorie der Führerrolle, in: Psychologische Rundschau, S. 179-188.
- Luthans, F. (1979): Leadership: A Proposal for a Social Learning Theory Base and Observational and Functional Analysis Techniques to Measure Leader Behavior, in: Hunt, J., Larson, L. (Hrsg.): Crosscurrents in Leadership, Carbondale/Ill, pp. 201-208.
- Luthans, F., Kreitner, R. (1985): Organizational Behavior Modification and Beyond: An Operant and Social Learning Approach, 2. Auflage, Glenview/London.

- MacKenzie, S., Podsakoff, P., Ahearne, M. (1998): Some Possible Antecedents and Consequences of In-Role and Extra-Role Salesperson Performance, in: *Journal of Marketing*, Vol. 62 (July), pp. 87-98.
- Meffert, H. (1999, Hrsg.): *Marktorientierte Unternehmensführung im Wandel*, Wiesbaden.
- Mitchell, T. (1987): Führungstheorien – Attributionstheorie, in: Kieser, A., Rieber, G., Wunderer, R. (Hrsg.): *Handwörterbuch der Führung*, Stuttgart, Sp. 698-713.
- Mummendey, H. (1983): Attitudes and Behavior, in: *German Journal of Psychology*, Vol. 7, pp. 133-150.
- Nachreiner, F. (1978): *Die Messung des Führungsverhaltens*, Bern.
- Nachreiner, F., Müller, G. (1987): Aufgaben- (Initiating Structure) und Mitarbeiterorientierung (Consideration) als Verhaltensdimensionen der Führung, in: Kieser, A. (Hrsg.): *Handwörterbuch der Führung*, Stuttgart, S. 70-82.
- Neuberger, O. (1977): Führung, in: Mayer, A. (Hrsg.): *Organisationspsychologie*, 1. Auflage, Stuttgart, S. 272-304.
- Neuberger, O. (1976): *Führungsverhalten und Führungserfolg*, Berlin.
- Neuberger, O. (1984): *Führung*, Stuttgart.
- Neuberger, O. (1995): *Führen und geführt werden*, 5. Auflage, Stuttgart.
- Nunnally, J. (1978): *Psychometric Theory*, 2. Auflage, New York.
- O'Hara, B., Boles, J., Johnston, M. (1991): The Influence of Personal Variables on Salesperson Selling Orientation, in: *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 11, No. 1, pp. 61-67.
- Orwin, R. (1981): Measuring Percentage Change: Assumptions Underlying Unbiased Treatment Estimates, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 66, No. 6, pp. 671-678.
- Pfeffer, J. (1994): *Competitive Advantage Through People: Unleashing the Power of the Work Force*, Boston.
- Phillips, J., Lord, R. (1981): Determinants of Intrinsic Motivation: Locus of Control and Competence Information as Components of Deci's Cognitive Evaluation Theory, in: *Journal of Applied Psychology*, pp. 211-218.
- Pieters, R., Bottschen, G., Thelen, E. (1998): Customer Desire Expectations about Service Employees: An Analysis of Hierarchical Relations, in: *Psychology & Marketing*, Vol. 15, No. 8, pp. 755-773.
- Ramsey, R., Sohi, R. (1997): Listening to Your Customers: The Impact of Perceived Salesperson Listening Behavior on Relationship Outcomes, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25, No. 2, pp. 127-137.
- Rholes, W., Bailey, S. (1983): The Effects of Level of Moral Reasoning on Consistency Between Attitudes and Behavior, in: *Social Cognition*, Vol. 2, pp. 32-48.
- Roberson, Q., Moye, N., Locke, E. (1999): Identifying a Missing Link between Participation and Satisfaction: The Mediating Role of Procedural Justice Perceptions, in: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 84, pp. 585-593.
- Rosenstiel, L. v. (1992): *Grundlagen der Organisationspsychologie: Basiswissen und Anwendungshinweise*, 3. Auflage, Stuttgart.
- Rosenstiel, L. v. (1999): Grundlagen der Führung, in: Rosenstiel, L. v. (Hrsg.): *Führung von Mitarbeitern: Handbuch erfolgreiches Personalmanagement*, Stuttgart, S. 3-24.
- Schreyögg, G. (1987): Führungstheorien – Situationstheorie, in: Kieser, A., Reber, G., Wunderer, R. (Hrsg.): *Handwörterbuch der Führung*, 2. Auflage, Stuttgart, pp. 994-1003.
- Schriesheim, C., DeNisi, A. (1981): Task Dimensions as Moderators of the Effects of Instrumental Leadership: A Two-Sample Replicated Test of Path-Goal Leadership Theory, in: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 66, No. 5, pp. 586-597.
- Schriesheim, C., Von Glinow, M. (1977): Tests of the Path-Goal Theory of Leadership: A Theoretical and Empirical Analysis, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 20, pp. 398-405.
- Seltzer, J., Bass, B. (1990): Transformational Leadership: Beyond Initiation and Consideration, in: *Journal of Management*, pp. 693-703.
- Sharma, A. (1999): Does the Salesperson Like Customers? A Conceptual and Empirical Examination of the Persuasive Effect of Perceptions of the Salesperson's Affect toward Customers, in: *Psychology & Marketing*, Vol. 16, No. 2, pp. 141-162.
- Snyder, M. (1974): The Self-Monitoring of Expressive Behavior, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 30, pp. 526-537.
- Stahle, W. (1999): *Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*, 7. Auflage, München.
- Stock, R. (2001): Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit: direkte, indirekte und moderierende Effekte, Wiesbaden.
- Stock, R. (2002): Kundenorientierung auf individueller Ebene: Das Einstellungs-Verhaltens-Modell, in: *Die Betriebswirtschaft (DBW)*, 61. Jg., Nr. 1, S. 55-72.
- Stogdill, R. (1974): *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*, New York.

- Szilagyi, A., Sims, H.* (1974): An Exploration of the Path-Goal Theory of Leadership in a Health Care Environment, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 17, pp. 622-634.
- Teas, K.* (1981): A Test of a Model of Department Store Salespeople's Job Satisfaction, in: *Journal of Retailing*, Vol. 57, No. 1, pp. 3-25.
- Teas, K.* (1983): Supervisory Behavior, Role Stress, and the Job Satisfaction of Industrial Salespeople, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 20 (February), pp. 84-91.
- Thomas, R., Soutar, G., Ryan, M.* (2001): The Selling Orientation-Customer Orientation (S.O.C.O.) Scale: A Proposed Short Form, in: *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 21, No. 1 (Winter), pp. 63-69.
- Vecchio, R.* (1987): Situational Leadership Theory: An Examination of a Prescriptive Theory, in: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 72 (August), pp. 444-451.
- Vroom, V., Yetton, P.* (1973): *Leadership and Decision-Making*, Pittsburgh.
- Warner, L., DeFleur, M.* (1969): Attitude as an Interactional Concept: Social Constraint and Social Distance as Intervening Variables Between Attitudes and Action, *American Sociological Review*, Vol. 34, pp. 153-169.
- Williams, M., Wiener, J.* (1990): Does the Selling Orientation – Customer Orientation (SOCO) Scale Measure Behavior or Disposition?, in: *Bearden, W., Deshpandé, R., Madden, T., Varadarajan, P., Parasuraman, A., Folkes, V., Stewart, D., Wilkie, W.* (Hrsg.): *Enhancing Knowledge Development in Marketing*, Chicago: American Marketing Association, pp. 239-242.
- Wiswede, G.* (1995): *Einführung in die Wirtschaftspsychologie*, 2. Auflage, München.
- Yammarino, F., Dubinsky, A.* (1994): Transformational Leadership Theory: Using Levels of Analysis to Determine Boundary Conditions, in: *Personnel Psychology*, Vol. 47, pp. 787-811.
- Yukl, G.* (1981/1989): *Leadership in Organizations*, 2. Auflage, Englewood Cliffs/NJ.
- Zaccaro, S., Dobbins, G.* (1989): Contrasting Group and Organizational Commitment: Evidence for Differences Among Multi-Level Attachments, in: *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 10, pp. 267-273.
- Zuckerman, M., Siegelbaum, H., Williams, R.* (1977): Predicting Helping Behavior: Willingness and Ascription of Responsibility, in: *Journal of Applied Psychology*, No. 7, pp. 295-299.

7 Anhang

Items	<i>Item-to- Total Correlation</i>
Leistungsorientierung des Führungsverhaltens (in Anlehnung an Fittkau/Garthe 1970; Hemphill/Coons 1957)	
Mein Vorgesetzter setzt sich und seinen Mitarbeitern klare Ziele.	0,56
Mein Vorgesetzter bewertet regelmäßig den Grad der Zielerreichung seiner Mitarbeiter.	0,52
Mein Vorgesetzter konzentriert sich auf die wichtigsten Aufgaben.	0,52
Mein Vorgesetzter delegiert Aufgaben in sinnvoller Weise an seine Mitarbeiter.	0,49
Mein Vorgesetzter schiebt dringende Entscheidungen nicht auf.	0,32
Mein Vorgesetzter ermutigt die Mitarbeiter zu besonderen Leistungen.	0,60
Mein Vorgesetzter belohnt gute Leistungen seiner Mitarbeiter (z.B. durch Übertragung attraktiver Aufgaben).	0,56
Mein Vorgesetzter kritisiert schlechte Leistungen seiner Mitarbeiter.	0,59
Mitarbeiterorientierung des Führungsverhaltens (in Anlehnung an Fittkau/Garthe 1970; Hemphill/Coons 1957)	
Mein Vorgesetzter schätzt seine Mitarbeiter persönlich.	0,74
Mein Vorgesetzter stellt sich auch in schwierigen Situationen hinter seine Mitarbeiter.	0,50
Mein Vorgesetzter fördert Ideen und Initiativen seiner Mitarbeiter.	0,44
Mein Vorgesetzter macht es seinen Mitarbeitern leicht, unbefangen und frei mit ihm zu sprechen.	0,47
Mein Vorgesetzter bindet seine Mitarbeiter in für sie relevante Entscheidungen ein.	0,74
Kundenorientierung des Führungsverhaltens	
Mein Vorgesetzter lebt Kundenorientierung vor.	0,68
Mein Vorgesetzter erkennt kundenorientierte Verhaltensweisen an.	0,51
Mein Vorgesetzter kritisiert Verhaltensweisen seiner Mitarbeiter, die nicht kundenorientiert sind.	0,40
Mein Vorgesetzter fördert Kundenorientierung in besonderem Maße.	0,57
Mein Vorgesetzter spricht mit seinen Mitarbeitern häufig über die Bedeutung der Kunden für sie persönlich.	0,39
Mein Vorgesetzter spricht mit seinen Mitarbeitern häufig über die Bedeutung der Kunden für das Unternehmen.	0,58
Mein Vorgesetzter arbeitet an der Verbesserung der kundenbezogenen Prozesse in seinem Verantwortungsbereich.	0,33
Kundenorientierte Einstellung des Mitarbeiters	
Ich bin sehr kundenorientiert.	0,57
Ich bin der Auffassung, dass zufriedene Kunden für den Erfolg unseres Unternehmens sehr wichtig sind.	0,28
Ich bin der Auffassung, dass der Umgang mit Kunden einen Beitrag zu meiner persönlichen Entwicklung leistet.	0,57
Der Umgang mit Kunden macht mir Spaß.	0,57
Ich habe mir Kundenorientierung zum persönlichen Ziel gemacht.	0,65
Kundenorientierung ist für mich sehr wichtig im Rahmen meiner Tätigkeit.	0,73
Ich versuche, für den Kunden diejenigen Leistungen zu erbringen, die am nützlichsten für ihn sind.	0,56

Anwendung einer 5er Likert-Skala von "stimme voll zu" bis hin zu "stimme gar nicht zu" als Antwortmöglichkeiten.