Hochschule Wismar

Analyse & Darstellung der Determinanten der genderspezifischen Vertriebsführung

Seminararbeit

Modul: Vertriebsführung

eingereicht von: **Lisa Maria Franke** & **Jil Lamprecht**

Master-Fernstudiengang Marketing & Sales

Abgabe am: 20.01.2019

Wintersemester 2018/2019, 03. Studiensemester

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis II

Tabellenverzeichnis III

Abkürzungsverzeichnis IV

1 Einleitung 1

1.1 Problemstellung 1

1.2 Ziel und Fragestellung der Untersuchung 2

1.3 Aufbau der Arbeit 3

2 Theoretischer Rahmen 4

2.1 Überblick über den theoretischen und empirischen Forschungsstand 4

2.2 Clusterung der Studien nach Führungsdimensionen 6

2.3 Zusammenfassung und Validierung der Erkenntnisse 11

3 Modellentwicklung & Implikationen für die Wissenschaft 13

3.1 Generierung von Hypothesen 13

3.2 Konzeptionierung eines genderspezifischen Vertriebsführungsmodells 14

3.3 Implikationen für die Wissenschaft 15

4 Schlussbetrachtung 18

4.1 Zusammenfassung der Ergebnisse und Fazit 18

4.2 Limitationen der Arbeit 19

4.3 Implikationen für die Praxis 19

Literaturverzeichnis XXI

Anhang 1 XXIV

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Rahmenmodell der Führung....4
Abbildung 2: Rahmenmodell der genderspezifischen Vertriebsführung 15
Abbildung 3: Vorschlag zur Operationalisierung für die Wissenschaft....16

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Überblick der analysierten Studien 5
Tabelle 2: Übersicht der untersuchten Führungsstile 7
Tabelle 3: Übersicht der abgeleiteten Hypothesen 13

Abkürzungsverzeichnis

AV	-	Abhängige Variable
FE	-	Führungserfolg
FP	-	Führungsperson
FS	-	Führungssituation
FV	-	Führungsverhalten
gM	-	Geführte Mitarbeiter
OCB	-	Organizational Citizenship Behaviour
UV	-	Unabhängige Variable

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

In der Forschung wurde die Existenz des sogenannten „Glass Ceiling“-Effekts immer wieder diskutiert. Dieser verweist auf die implizite Barriere von Frauen, wenn sie versuchen, die Karriereleiter zu erklimmen (Murphy, Eckstat & Parker 1995, S. 127; Barreto, Ryan & Schmitt, 2008, S. 3; Francoeur, Labelle, & Sinclair-Desgagné, 2008, S. 83; Cuadrado, Navas, Molero, Ferrer & Morales, 2012, S. 3083 f.).

Eine Vielzahl von Untersuchungen belegen, dass der Mangel an Frauen in Führungspositionen in allen Branchen auch in heutiger Zeit anhält, obwohl sich die gesellschaftlichen Normen und institutionellen Hindernisse in den letzten Jahren verbessert haben (McKinsey & Company, 2013, S. 4; Górska, 2016, S. 137; Radu, Deaconu & Fräsineanu, 2017, S. 65). Die Statistiken zeigen ebenfalls eindeutig, dass die Präsenz von Frauen bei weitem noch nicht der von Männern entspricht (Cuadrado et al., 2012, S. 3083). Im Vergleich zu großen Teilen der Europäischen Union ist der geringe Anteil von Frauen in oberen Managementpositionen in Deutschland mit 22,8 Prozent besonders gravierend niedrig (Hüttges & Fay, 2015, S. 525; Statista, 2016).

Die Unterrepräsentanz von Frauen gilt insbesondere in den stets männlich dominierten Vertriebsfunktionen sowohl in den Fach- als auch Führungspositionen (Gable & Reed, 1987, S. 33; Comer, Jolson, Dubinsky & Yammarino, 1995, S. 17; Radu et al. 2017, S. 66).

Obwohl eine Feminisierung der Vertriebsorganisation und eine damit einhergehende stetig ansteigende Zahl von Frauen im Vertrieb zu verzeichnen ist, bleibt der Gender Bias bei der Auswahl der Vertriebsführungskräfte ein weitverbreitetes Phänomen. (McNeilly & Goldsmith, 1991, S. 220; Kennedy & Lawton, 1992, S. 5; Dubinsky, Comer, Jolson & Yammarino, 1996, S. 47; Lane & Crane, 2002, S. 121; Wayne, Vermillion & Uijtdehaage, 2010, S. 1276). Gerade einmal 15 Prozent der Führungspositionen im Vertriebsbereich werden durch Frauen besetzt (Statista, 2013). Eine heuristische Erklärung dafür zeigt sich in der Unterbewertung der Wirksamkeit von Frauen in Führungspositionen durch Zuschreibung geschlechtsspezifischer Führungsstile und Kompetenzen innerhalb vorherrschender Rollenstereotype (Futrell, 1984, S. 20; Russ & McNeilly, 1988, S. 43; Comer & Jolson, 1991, S. 43; Dubinsky et al., 1996, S. 48; Lane & Crane, 2002, S. 121).

Das Führungsverhalten ist ein komplexer Prozess, der multifaktoriell beeinflusst wird (Nerdinger, 2014, S. 84; Górska, 2016, S. 137). In den letzten Jahrzehnten hat Ge-

schlechtervielfalt im Führungsverhalten sowohl in der fachwissenschaftlichen Literatur als auch in der medialen Berichterstattung zunehmend Beachtung gefunden (Francoeur et al., 2008, S. 83). Ein Großteil der Untersuchungen bezieht sich jedoch nur auf Komponenten des Führungsverhaltens im Allgemeinen und berücksichtigt nicht die Vertriebsperspektive. Des Weiteren werden in der Vertriebsforschung lediglich die geschlechterspezifischen Unterschiede in den Einstellungen und Verhaltensmustern der Vertriebsmitarbeiter und -mitarbeiterinnen betrachtet, nicht aber auf Ebene des Führungspersonals. Die derzeitigen Forschungsergebnisse bezüglich der Verknüpfung des geschlechterspezifischen Führungsverhaltens im Vertrieb ist unzureichend und aus aktuellen, gesellschaftlichen Gesichtspunkten veraltet (vgl. Kapitel 2.1). Bis heute fehlt es folglich an der damit verbundenen Analyse von Determinanten der genderspezifischen Vertriebsführung und der Überführung in ein allumfassendes Modell. Diese Forschungslücken sollen in der vorliegenden Arbeit durch theoretische Grundlagenforschung ganzheitlich erfasst werden.

1.2 Ziel und Fragestellung der Untersuchung

Um diese Forschungslücken zu schließen, soll die vorliegende Arbeit anhand einer umfangreichen Analyse der durchgeführten Untersuchungen den aktuellen Forschungsstand zur genderspezifischen Vertriebsführung aufzeigen und die wichtigsten Determinanten modellieren.

Der Untersuchung der Problemstellung liegen folgende Fragestellungen zugrunde:

- Gibt es Unterschiede zwischen Männern und Frauen im Führungsverhalten von Vertriebsmitarbeitern?
- Haben geschlechterspezifische Unterschiede im Führungsverhalten Einfluss auf den Vertriebserfolg?
- Welche Einflussfaktoren moderieren den Vertriebserfolg?

Auf Basis dieser Ausführungen soll ein holistisches Modell entwickelt werden, welches die Erkenntnisse der Studien miteinander vereint.

Die Identifizierung und Darstellung von geschlechterspezifischen Unterschieden im Führungsverhalten und den Einflussfaktoren auf den Vertriebserfolg in einem theoretischen Rahmen sind sowohl aus wirtschaftlichen als auch aus organisatorischen Gesichtspunkten von höchstem Interesse. Aus wirtschaftlicher Sicht stellt der Vertrieb eine Hauptkostenquelle eines Unternehmens dar. Die Vertriebsperformance ist zudem ein wesentlicher Erfolgsfaktor einer Marke, eines Produkts oder gar des ganzen Geschäfts. Folglich streben Unternehmen danach, die Vertriebspositionen möglichst optimal zu besetzen, um einen hohen Return on Investment zu erzielen

(McNeilly & Goldsmith, 1991, S. 219; Roberts & Chonko, 1994, S. 507). Das Verstehen der Determinanten um das genderspezifische Führungsverhalten hat ebenfalls Auswirkungen auf die unternehmerischen Human Resources Praktiken. Im Falle eines Unterschieds der geschlechterspezifischen Führungseffektivität wäre es sinnvoll, ein diesbezügliches Bewusstsein bei den Personalreferenten zu schaffen, um gezielte Ausbildungs-, Entwicklungs- und Leistungsbeurteilungsprogramme zu kreieren, sodass die Wirksamkeit von weiblichen und männlichen Führungskräften gleichermaßen verbessert werden kann (Swan, Futrell & Todd, 1978, S. 92; Siguaw & Honeycutt, 1995, S. 45).

1.3 Aufbau der Arbeit

Um der Problem- und Fragestellung der Untersuchung gerecht zu werden, wird in Kapitel 2 der theoretische Rahmen auf das genderspezifische Führungsverhalten im Vertrieb gelegt. Hierzu wird ein Rahmenmodell zur Führung von Mitarbeiter herangezogen und erläutert. Basierend darauf werden die vorliegenden Studien zu theoretischen und empirischen Erkenntnissen in einer übersichtlichen Form dargestellt (Kapitel 2.1). Nachfolgend werden die Ergebnisse kumuliert und zentrale Einflussfaktoren auf den Vertriebserfolg definiert (Kapitel 2.2). Im Anschluss erfolgt eine Zusammenfassung und Validierung der Forschungserkenntnisse (Kapitel 2.3).

Anhand der gewonnenen Erkenntnisse wird die Entwicklung von Hypothesen vorgenommen (Kapitel 3.1). Aus diesen lässt sich schließlich ein neues Modell zur Erklärung des genderspezifischen Führungsverhaltens auf den Führungserfolg ableiten (Kapitel 3.2) und Implikationen für die nachfolgende Wissenschaft herausstellen (Kapitel 3.3).

Abschließend werden die Ergebnisse dieser Arbeit zusammengefasst (Kapitel 4.1), Grenzen der Untersuchung kritisch reflektiert (Kapitel 4.2) sowie Implikationen für die Praxis aufgezeigt (Kapitel 4.3).

2 Theoretischer Rahmen

2.1 Überblick über den theoretischen und empirischen Forschungsstand

Mittels der Konsolidierung von Fachliteratur zur genderspezifischen Vertriebsführung wurde eine Vielzahl der vorhandenen Untersuchungen ermittelt, analysiert und aufbereitet. Hierbei ergeben sich im Kontext von Geschlechterunterschieden drei Schwerpunktbereiche: (A) *Führung*, (B) *Vertriebsperformance* und (C) *Vertriebsführung*.

Das in der Forschung etablierte Führungsmodell von Nerdinger (2014) dient als relevante Grundlage, um der wissenschaftlichen Literatur anhand der Führungsdimensionen einen strukturierten Rahmen zu geben.

Das in der Abbildung 1 skizzierte Modell beschäftigt sich mit dem Einfluss des Führungsverhaltens, welches durch die Führungsperson im Sinne seiner Persönlichkeit determiniert wird, auf das Verhalten der Geführten, um den Führungserfolg zu erklären. Moderiert wird dieser Zusammenhang durch die Führungssituation (Rosenstiel, 2000, S. 5; Nerdinger, 2014, S. 84 ff.).

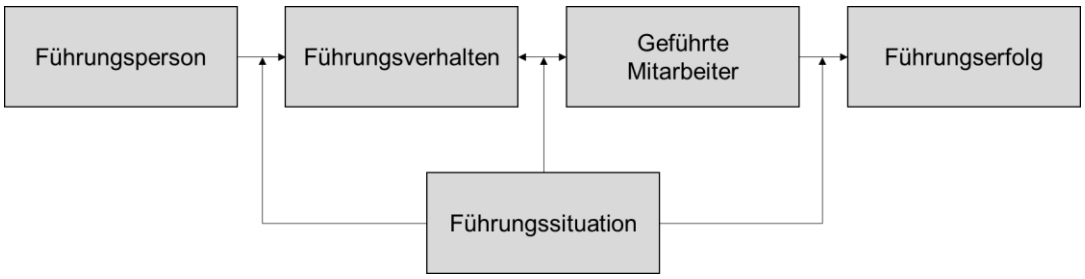

Abbildung 1: Rahmenmodell der Führung
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Nerdinger, 2014, S. 85

In Tabelle 1 ist ein synoptischer Überblick zum aktuellen Forschungstand dargestellt. Insgesamt wurden 20 Studien[1] untersucht, die nach den oben benannten Schwerpunktbereichen klassifiziert sind. Im Themenfeld (A) *Führung* konnten fünf Studien, für (B) *Vertriebsperformance* neun Studien und für (C) *Vertriebsführung* sechs Studien zusammengefasst werden. Die durch ein „X“ markierten Felder stellen die Zuordnung der zentralen Untersuchungsgegenstände zu den fünf Führungsdimensionen nach Nerdinger (2014) – Führungsperson, Führungsverhalten, geführte Mitarbeiter, Führungserfolg und Führungssituation – dar.

[1] Eine detaillierte Übersicht zu den Variablen und Schlüsselerkenntnissen der verwendeten Studien ist dem Anhang 1 zu entnehmen.

	Autor(en)	Jahr	Land	Untersuchungs-design	Stich-proben-größe	FP*	FV*	gM*	FE*	FS*
(A) Führung	Burke & Collins	2001	USA	Befragung	1031	X	X			
	Wayne et al.	2010	USA	Beobachtung, Interviews	144, 158					X
	Cuadrado et al.	2012	Spanien	Befragung	226	X	X	X		X
	Górska	2016	Polen	Befragung	120	X	X			
	De Paola et al.	2018	Italien	Experiment, Befragung	430	X		X	X	
(B) Vertriebsperformance	Swan & Futrell	1978	USA	Befragung	431			X	X	
	Swan et al.	1978	USA	Befragung	431			X	X	
	McNeilly & Goldsmith	1991	USA	Befragung	138			X	X	
	Kennedy & Lawton	1992	USA	Befragung	112,71			X	X	X
	Siguaw & Honeycutt	1995	USA	Befragung	268			X	X	
	Stober & Meuwis	1998	Deutschland	Befragung, Interviews	138, 15			X	X	
	Moncrief et al.	2000	USA	Befragung	186			X	X	
	Bellas & Coventry	2001	USA	Datenbankanalyse	k. A.			X		
	Verbeke et al.	2011	Niederlande	Meta-Analyse	268 Studien			X	X	
(C) Vertriebsführung	Futrell	1984	USA	Experiment, Befragung	60	X	X	X	X	
	Comer et al.	1995	USA	Befragung	45		X	X	X	
	Dubinsky et al.	1996	USA	Befragung	92		X	X	X	
	Liu et al.	2001	China	Befragung	266	X		X		
	Piercy et al.	2002	UK	Befragung	249	X	X	X	X	
	Piercy et al.	2003	UK	Befragung	267	X	X	X	X	X

*FP: Führungsperson, FV: Führungsverhalten, gM: geführte Mitarbeiter, FE: Führungserfolg, FS: Führungssituation

Tabelle 1: Überblick der analysierten Studien
Quelle: Eigene Darstellung

Die Mehrheit der untersuchten Studien basiert vordergründig auf Befragungen als Erhebungsmethode. Teilweise wurden diese in Verbindung mit Interviews und Experimenten durchgeführt. Festzustellen ist, dass die meisten Untersuchungen vor oder um die Jahrtausendwende und schwerpunktmäßig im nordamerikanischen Raum stattfanden.

2.2 Clusterung der Studien nach Führungsdimensionen

Führungsperson

Die Führungsperson wird insbesondere durch die eigene Persönlichkeit und Eigenschaften zur Erklärung des Führungserfolgs herangezogen (Nerdinger, 2014, S. 84).

In den meisten untersuchten Studien liegt der Fokus hinsichtlich der Führungsperson jedoch ausschließlich auf der Geschlechterunterscheidung (Futrell, 1984, S. 22; Cuadrado et al., 2012, S. 3096 ff.; Górska, 2016, S. 141; De Paola, Gioia & Scoppa, 2018, S. 9 ff.).

Auf die prägenden Persönlichkeitsmerkmale der Führungsperson wie beispielsweise das Fünf-Faktoren-Modell der Persönlichkeit wird nicht eingegangen. Lediglich Piercy, Cravens & Lane (2003, S. 226 f.) nähert sich diesem Aspekt durch Ergründung des Geschlechtseinflusses auf mögliche Unterschiede im Organizational Citizenship Behaviour (OCB) der Führungsperson. Alle Komponenten des OCB scheinen nicht signifikant abhängig vom Geschlecht der Führungsperson zu variieren ($F = 4{,}98$ vs. $F = 4{,}93$).

Eine weitere Studie von Burke & Collins (2001, S. 251 ff.) beleuchtet die Geschlechterunterschiede in der Wahrnehmung der eigenen Managementfähigkeiten. Hierbei stellte sich heraus, dass Frauen einen höheren Grad an Kommunikations-, Coaching- und Entwicklungsfähigkeiten sowie Zeitmanagement als Männer aufweisen.

Darüber hinaus messen Stober & Meuwis (1998, S. 148) Frauen eine ausgeprägte soziale Kompetenz im Sinne Problemlösungskompetenz, soziale Techniken des Beziehungsmanagements und kommunikativer Kompetenz bei, die den Vertriebserfolg positiv beeinflussen. Jedoch beziehen sich diese Erkenntnisse ausschließlich auf Frauen im Vertrieb und nicht explizit auf die Führungsperson.

Führungsverhalten

Führungsverhalten beschreibt die Gesamtheit aller Aktivitäten und Verhaltensmuster des Vorgesetzten gegenüber seinen geführten Mitarbeitern (Rosenstiel, Regnet, & Domsch, 2014, S. 11).

In verschiedenen Forschungen wird beobachtbares Führungsverhalten im Sinne des angewandten Führungsstils von Vorgesetzten versucht zu beschreiben, zu messen und geschlechterspezifische Unterschiede herauszustellen (Shanmugam, Amaratunga & Haigh, 2007, S. 103). Die Tabelle 2 zeigt, welche Untersuchungen

sich mit Geschlechterunterschieden in anerkannten Führungsstilen beschäftigt haben.

Führungsstil	Autoren					
	Burke & Collins	Cuadrado et al.	Górska	Futrell	Comer at al.	Dubinsky et al.
Autokratisch		X	X	X		
Demokratisch		X	X	X		
Mitarbeiterorientierung		X				
Aufgabenorientierung		X				
Laissez-Faire		X	X			X
Transformational	X	X				X
- Idealisierter Einfluss	X	X			X	
- Inspirierende Motivation	X				X	
- Intellektuelle Stimulation	X				X	
- Individualisierte Betrachtung	X				X	
Transaktional						
- Kontingente Belohnung	X	X			X	X
- Management by Exception	X	X			X	X

Tabelle 2: Übersicht der untersuchten Führungsstile
Quelle: Eigene Darstellung

Grundsätzlich kann festgehalten werden, dass Unterschiede in der Anwendung der Führungsstile zwischen Frauen und Männern sowohl in allgemeinen Kontexten (Burke & Collins, 2001, S. 245; Cuadrado et al., 2012, S. 3083; Górska, 2016, S. 137) als auch im Vertriebskontext (Futrell, 1984, S. 20; Comer et al., 1995, S. 17; Dubinsky et al., 1996, S. 47) existieren.

Laut Górksa (2012, S. 141) adaptieren Frauen mit einer statistischen Signifikanz ($p < 0,01$) einen demokratischen Führungsstil. Im Gegensatz dazu konnten Cuadrado et al. (2012, S. 3095 ff.) ermitteln, dass männliche Mitarbeiter weibliche Führungskräfte eher als autokratisch bewerten, während sich die Führungskräfte selbst eher als demokratisch und mitarbeiterorientiert einschätzen.

Ferner konstatiert Futrell (1984, S. 22) den Zusammenhang des autokratischen und demokratischen Führungsstils mit der Zufriedenheit und Effektivität des Vertriebsleiters, bewertet durch die Mitarbeiter. Dabei wurde der demokratische Führungsstil, angewendet durch Männer und Frauen, als effektivsten und zufriedenstellendsten bei Vertriebsmitarbeitern beider Geschlechter bewertet.

Hinsichtlich des Laissez-Faire Führungsstils finden Cuadrado et al. (2012, S.3096 ff.) und Górksa (2016, S. 141) keine signifikanten geschlechtsspezifischen Unterschiede in der Anwendung dieses Führungsverhaltens. Demgegenüber formulieren

Dubinsky et al. (1996, S. 52-53) einen negativen Einfluss der weiblichen Laissez-Faire Führung auf die Vertriebsperformance ($r = -0,7$; $p < 0,05$).

Der transformationale Führungsstil wird laut Burke & Collins (2001, S. 250) vordergründig durch weibliche Führungskräfte ausgeübt. Diese Tendenz zeigt sich in allen vier untergeordneten Komponenten im Vergleich zu den männlichen Führungskräften. Damit stellen Frauen positive Vorbilder für ihre unterstellten Mitarbeiter dar (idealisierter Einfluss) und inspirieren diese zum Streben nach einem gemeinsamen Ziel (inspirierende Motivation). Zudem unterstützen weibliche Führungskräfte ihre Mitarbeiter, die eigenen Werte sowie die der Führenden in Frage zu stellen und folglich werden sie ermutigt, kreative Problemlösungen zu finden (intellektuelle Stimulierung). Frauen berücksichtigen die individuellen Bedürfnisse und nehmen sich Zeit, ihre Angestellten zu entwickeln, zu unterrichten und zu coachen (individualisierte Behandlung).

Comer et al. (1995, S. 23 f.) untersuchten den Zusammenhang von Führungsstilen auf die Zufriedenheit des Mitarbeiters mit der weiblichen Führung und der Vertriebsperformance des Mitarbeiters. Die Korrelationsanalyse ergibt geschlechterspezifischen Unterschiede. Die Zufriedenheit der männlichen und weiblichen Mitarbeiter korreliert signifikant mit allen vier Subkomponenten der transformationalen Führung. Hierbei reagieren männliche Vertriebsmitarbeiter besonders stark und signifikant auf individualisierte Behandlung ($r = 0,93$; $p < 0,001$), während Frauen eine charismatische Führungskomponente bevorzugen ($r = 0,82$; $p < 0,001$). In der Analyse des Einflusses des transaktionalen Führungsstils stellt sich heraus, dass Männer auf beide Subkomponenten, das heißt kontingente Belohnung (Zufriedenheit: $r = 0,83$; $p < 0,001$; Performance: $r = 0,76$; $p < 0,001$) und Management by Exception (Zufriedenheit: $r = 0,13$; $p > 0,32$; Performance $r = 0,50$; $p < 0,10$), positiv ansprechen. Im Vergleich dazu korreliert der transaktionale Führungsstil mittel bis stark negativ mit der Performance von weiblichen Vertriebsmitarbeiterinnen (kontingente Belohnung: $r = -0,31$; $p < 0,001$; Management by Exception: $r = -0,53$; $p < 0,10$).

Widersprüchlich zu diesen Ausführungen sind die Ergebnisse der Arbeit von Dubinsky et al. (1996, S. 52), die der kontingenten Belohnung als Unterform des transaktionalen Führungsstils von Frauen den stärksten und positivsten Effekt auf die Vertriebsperformance beimessen ($r = +0,7$; $p < 0,05$). Währenddessen scheint die Leistung der Vertriebsmitarbeiter negativ durch den transformationalen Führungsstil von Frauen beeinflusst werden ($r = -0,2$; $p < 0,05$).

Piercy, Lane & Cravens (2002, S. 383) und Piercy et al. (2003, S. 227) ergänzt diese Erkenntnisse um die Strategie der verhaltensabhängigen Steuerung. Sie stellen

fest, dass Frauen ein höheres Level dieser Steuerungsstrategie auf ihre Mitarbeiter ausüben und damit die Mitarbeiter in einem größeren Umfang überwachen, steuern, bewerten und belohnen als Männer dies tun.

Geführte Mitarbeiter

Das Verhalten des Führenden wirkt auf die unterstellten Mitarbeiter, die sich wiederum auf eine bestimme Art und Weise verhalten, was Einfluss auf den Führungserfolg hat (Nerdinger, 2014, S. 84).

Eine Vielzahl der untersuchten Studien fokussierte sich auf die geschlechterspezifischen Unterschiede der geführten Mitarbeiter hinsichtlich ihrer Einstellungen und Verhaltensmuster als alleiniges Differenzierungskriterium (Swan & Futrell, 1978, S. 369 ff.; McNeilly & Goldsmith, 1991, S. 219 ff.; Kennedy & Lawton, 1992, S. 5 ff.; Liu, Comer & Dubinsky, 2001, S. 303ff.; Cuadrado et al. , 2012, S. 3083 ff.; De Paola et al., 2018, S. 2 ff.).

Liu et al. (2001, S. 305) sowie De Paola et al. (2018, S. 18) konnten hierbei feststellen, dass das Geschlecht des (Vertriebs-)Mitarbeiters ebenfalls Einfluss auf die Beurteilung des Führungsverhaltens und der Effektivität haben. So bewerten männliche Teammitglieder konsistent weibliche Führungskräfte als weniger geeignet. Zusätzlich haben De Paola et al. (2018, S. 14) einen größeren positiven Effekt weiblicher Führung auf weibliche Mitarbeiterinnen als auf männliche Mitarbeiter herausgestellt (+0,716 Notenpunkte höher).

Soziodemografische Faktoren wurden in den Untersuchungen von Siguaw & Honeycutt (1996, S. 49), Bellas & Coventry (2001, S. 88) und De Paola et al. (2018, S. 12) berücksichtigt, die einvernehmlich zum Schluss kommen, dass ein höherer Bildungsgrad den Erfolg von weiblichen Vertriebsmitarbeiterinnen positiv beeinflusst.

Siguaw & Honeycutt (1996, S. 48) und Moncrief, Babakus & Cravens (2000, S. 253) haben signifikante geschlechterspezifische Unterschiede bei Rollenkonstrukten festgestellt. Einheitlich konstatieren die Autoren, dass Frauen geringere Rollenkonflikte und -ambiguität aufweisen als Männer. Dies ist von hoher Relevanz, da nach Verbeke, Dietz & Verwaal (2011, S. 418) die Rollenambiguität einen signifikanten Einfluss auf die Vertriebsperformance hat ($r = -0,25$, $p < 0,05$). Darüber hinaus konnten die Autoren für vier weitere Persönlichkeitsmerkmale der geführten Mitarbeiter einen erheblichen Zusammenhang mit der Vertriebsperformance feststellen: Grad der Anpassungsfähigkeit ($r = 0,27$; $p < 0,05$), kognitive Eignung ($r = 0,23$;

$p < 0,05$), Arbeitsengagement ($r = 0,23$; $p < 0,05$) und verkaufsbezogenes Wissen ($r = 0,28$; $p < 0,05$).

Führungssituation

Als moderierender Effekt im Führungsmodell stellt die Situation eine weitere Führungsdimension dar, die das Zusammenspiel der einzelnen Dimensionen beeinflusst (Nerdinger, 2014, S. 85).

Zunächst ist herauszustellen, dass alle Erkenntnisse nur Teilaspekte des situationsbedingten Einflusses innerhalb des Rahmenmodells der Führung umfassen.

Piercy et al. (2003, S. 228) konstatieren zunächst, dass jegliche organisatorischen Merkmale nicht mit dem Geschlecht der Führungskraft in Verbindung gebracht werden können. So gibt es keine Unterschiede zwischen Männern und Frauen bei der Zufriedenheit mit dem Verkaufsgebiet, der Bedeutung der Verkaufsfertigkeiten sowie bei der Anzahl der unterstellten Mitarbeiter und den Charaktereigenschaften des Vertriebsteams.

Im Gegensatz dazu stellt Cuadrado et al. (2012, S. 3101) fest, dass die Größe der Organisation die einflussreichste situationsbedingte Moderatorvariable ist, denn die größten Unterschiede in Führungsstilen von Männern und Frauen sind in kleineren Unternehmen zu finden. Weiterhin hat die Klassifizierung der Organisation als nummerisch männlich oder weiblich dominant einen Einfluss auf die Bewertung des Führungsverhaltens von Männern und Frauen durch deren Mitarbeiter.

Kennedy & Lawton (1992, S. 12 f.) erkannten einen negativen Zusammenhang zwischen dem Betriebsklima und der Zufriedenheit von weiblichen Mitarbeiterinnen. Als Ursachen werden offensichtliche Diskriminierung, fehlende Verbrüderung und wenige Vorbilder benannt.

Wayne et al. (2010, S. 1278 f.) berücksichtigt das Klima der geführten Gruppen und die allgemeine Organisationskultur. Dabei wird postuliert, dass Frauen eher die Führungsrolle übernehmen, wenn sie entsprechend durch ihr Umfeld dazu ermutigt und bestärkt werden.

Führungserfolg

Die Realisierung von Führungszielen wird als Führungserfolg bezeichnet (Rosenstiel et al., 2014, S. 5).

Führungserfolg wurde in den vorliegenden Studien unterschiedlich aufgefasst, sowohl als betriebswirtschaftliche Größe im Sinne der Vertriebsperformance als auch als psychologische Größe insbesondere der Zufriedenheit.

Einerseits zeigen die Untersuchungen von Swan & Futrell (1978, S. 273) und Futrell (1984, S. 21 f.), dass die Performance und Zufriedenheit von männlichen Führungskräften und von männlichen Vertriebsmitarbeitern höher ist als die von Frauen. Andererseits konnten Piercy et al. (2002, S. 384; 2003, S. 226 f.) und De Paola et al. (2018, S. 11 ff.) nachweisen, dass die durch Frauen geführte Arbeits- oder Vertriebsgruppen eine signifikant höhere Team- und Individualleistung ablegten.

McNeilly & Goldsmith (1991, S. 226) fanden heraus, dass die geschlechtsspezifische Jobzufriedenheit mit der Absicht, das Unternehmen zu verlassen, korreliert (Frauen: $R^2 = 0{,}372$; $p < 0{,}001$; Männer: $R^2 = 0{,}273$; $p < 0{,}008$). Zudem konnte kein Zusammenhang zwischen Jobzufriedenheit und Jobperformance konstatiert werden.

2.3 Zusammenfassung und Validierung der Erkenntnisse

Die in Abschnitt 2.2 dargestellten Untersuchungsergebnisse der vorhandenen Studien lassen erkennen, dass die Forschung mit dem Fokus auf genderspezifische Vertriebsführung unterschiedliche und teilweise widersprüchliche Schlüsselerkenntnisse hervorgebracht hat. Zudem ist keine der Arbeiten auf die ganzheitliche Betrachtung der Führung wie das Rahmenmodell nach Nerdinger (2014, S. 85) eingegangen.

Nach einflussreichen Persönlichkeitseigenschaften der Führungsperson wurde im genderspezifischen Vertriebskontext kaum geforscht. Im Bereich des Verhaltens des Führenden haben sich im Wesentlichen der transformationale und der transaktionale Führungsstil mit den jeweiligen Subkomponenten als entscheidend herauskristallisiert. Für die geführten Mitarbeiter im genderspezifischen Vertriebskontext ist das Geschlecht von zentraler Bedeutung und hat Einfluss auf die verknüpften Führungsdimensionen. Der Führungserfolg wurde von vielen Untersuchungen mehrdimensional erforscht, wobei sich insbesondere die Betrachtung der betriebswirtschaftlichen (Vertriebsperformance) und der psychologischen (Zufriedenheit der Mitarbeiter mit der Führung) Perspektiven durchgesetzt hat.

Um eine genügende Validierung der untersuchten Studien vorzunehmen, wurden zunächst alle Studien individuell bewertet und basierend darauf in drei Gütekategorien[2] klassifiziert. Eine detaillierte Übersicht ist dem Anhang 1 zu entnehmen.

[2] Skala 1-3, 1 = hohes Validitätsniveau, 2 = mittleres Validitätsniveau, 3= geringes Validitätsniveau

Die Mehrheit der Arbeiten weisen ein mittleres bis hohes Validitätsniveau auf, welches insbesondere durch die Verwendung von diversen validen Messinstrumenten zur Erfassung der Führungsdimensionen begründet wird. Dennoch bestehen einige übergreifende Aspekte, die die Minderung der Güte der Untersuchungen erklären.

Zum ersten sind Mängel im methodischen Vorgehen bei den Befragungsstudien festzustellen, da diese selbstauszufüllende Fragebögen verwendeten, sodass es sich bei den Ergebnissen lediglich um subjektive Selbsteinschätzungen von Mitarbeitern und Führungskräften handelt, die zum Bias führen können.

Darüber hinaus muss die Generalisierbarkeit der Studien und die Anwendbarkeit der Ergebnisse auf die heutige Zeit kritisch hinterfragt werden, da die Mehrheit der Studien aus den USA stammen und teilweise nur ein Unternehmen oder eine Branche im Stichprobendesign berücksichtigt wurde. Fast die Hälfte der Arbeiten wurde vor der Jahrtausendwende publiziert und kommen daher aus einer Zeit mit anderen Rollenbildern und Vertriebsverständnissen.

Ferner sind wissenschaftliche Mängel wie fehlende Berechnungen von Zusammenhangsmaßen, nicht repräsentative Stichproben (ungleiche Verteilung von Männern und Frauen) und Skalenproblematiken (fehlende Äquidistanz) zu beklagen.

Schließlich zeigen die analysierten Studien jeweils nur einen Ausschnitt der Dimensionen der Führung. Es ist daher festzustellen, dass es keine holistische Darstellung aller Determinanten genderspezifischer Vertriebsführung gibt.

Im folgenden Abschnitt soll auf Basis der Literaturrecherche ein Modell der genderspezifischen Vertriebsführung entwickelt werden, welches die Wirkungsrichtung der Determinanten einschließt. Um die Adaption für die Vertriebsführung sicherzustellen, muss das Rahmenmodell von Nerdinger (2014, S. 85) auf Basis der in Abschnitt 2.2 dargestellten Untersuchungsergebnisse der vorhandenen Studien konkretisiert und erweitert werden.

3 Modellentwicklung & Implikationen für die Wissenschaft

3.1 Generierung von Hypothesen

Ausgehend von den in Kapitel 2 beschriebenen Erkenntnissen aus der Literaturrecherche lassen sich zu den zugrundeliegenden Forschungsfragen entsprechende Hypothesen formulieren. Diese können der Tabelle 3 entnommen werden.

	Nr.	Hypothesen
Vertriebsführungsperson	1	Weibliche Vertriebsführungskräfte haben einen niedrigeren Wert beim Faktor Neurotizismus als männliche Vertriebsführungskräfte Weibliche Führungskräfte haben einen höheren Wert beim Faktor Extraversion / Offenheit / Verträglichkeit / Gewissenhaftigkeit als männliche Vertriebsführungskräfte
	2	Wenn der Wert beim Faktor Neurotizismus niedrig und bei den Faktoren Extraversion, Offenheit, Verträglichkeit sowie Gewissenhaftigkeit hoch ist, dann hat das einen positiven Einfluss auf die Vertriebsperformance.
	3	Wenn der Wert beim Faktor Neurotizismus niedrig und bei den Faktoren Extraversion, Offenheit, Verträglichkeit sowie Gewissenhaftigkeit hoch ist, dann hat das einen höheren positiven Einfluss auf die Vertriebsperformance von weiblich geführten Vertriebsteams als von männlich geführten Teams.
Vertriebsführungsverhalten	4	Weibliche Vertriebsführungskräfte üben den transformationalen Führungsstil häufiger aus als Männer.
	5	Transformationale Führung hat einen positiven Einfluss auf die Zufriedenheit und Performance von weiblichen und männlichen Vertriebsmitarbeitern.
	6	Männliche Führungskräfte üben den transaktionalen Führungsstil häufiger aus als Frauen.
	7	Transaktionale Führung hat einen positiven/negativen Einfluss auf die Zufriedenheit und Performance von männlichen/weiblichen Vertriebsmitarbeitern.
Geführte Mitarbeiter	8	Männliche Vertriebsmitarbeiter weisen eine geringere Zufriedenheit mit weiblichen Vertriebsführungskräften als weibliche Kolleginnen.
Vertriebsführungssituation	10	Die Größe der Organisation korreliert positiv mit der Anzahl von weiblichen Vertriebsführungspersonen.
	11	Ein offenes Betriebsklima hat einen positiven Einfluss auf die Anzahl von weiblichen Vertriebsführungspersonen.
Vertriebserfolg	12	Durch Frauen geführte Vertriebseinheiten weisen eine höhere Performance auf als durch Männer geführte Vertriebseinheiten.
	13	Durch Frauen geführte Vertriebseinheiten weisen eine höhere Zufriedenheit auf als durch Männer geführte Vertriebseinheiten.

Tabelle 3: Übersicht der abgeleiteten Hypothesen

Quelle: Eigene Darstellung

3.2 Konzeptionierung eines genderspezifischen Vertriebsführungsmodells

Die Forschungserkenntnisse lassen darauf schließen, dass sich der Führungsprozess im Vertriebskontext komplexer darstellt, als von Nerdinger (2014, S. 85) im allgemeinen Rahmenmodell abgebildet.

Im Zuge dessen ist zunächst das Fünf-Faktoren-Modell innerhalb der Dimension der **Vertriebsführungsperson** neben dem Geschlecht zu integrieren, um so fundierte Aussagen über den Einfluss genderspezifischer Persönlichkeitsunterschiede der Führungsperson auf den Vertriebsführungserfolg machen zu können. Dass Neurotizismus, Extraversion, Offenheit für Erfahrung, Verträglichkeit sowie Gewissenhaftigkeit in Zusammenhang mit der Vertriebsperformance stehen, konnte bereits durch Furnham & Fudge (2008, S. 13) und Tsuzuki (2016, S. 148) signifikant bewiesen werden, nicht jedoch unter Berücksichtigung geschlechtsspezifischer Einflüsse.

Im Bereich des **Führungsverhaltens der Vertriebsführungskräfte** sind der transformationale und der transaktionale Führungsstil mit ihren jeweiligen vier beziehungsweise zwei Subkomponenten abzubilden, um somit den validen Erkenntnissen von Comer et al. (1995, S. 23), Burke & Collins (2001, S. 250) sowie Cuadrado et al. (2012, S. 3093ff.) zu entsprechen.

Im Rahmen der Führungsdimension der **geführten Vertriebsmitarbeiter** gilt es, das Geschlecht, welches sich in den Untersuchungen von zentraler Bedeutung erwiesen hat, als solches im Modell hervorzuheben.

Der **Vertriebsführungserfolg** muss eindeutig aus den zwei Perspektiven, betriebswirtschaftlich und psychologisch, abgebildet werden.

Außerdem sind die Einflussgrößen der **Vertriebsführungssituation** deutlicher herauszustellen.

Die generierten hypothetischen Konstrukte lassen sich in einem genderspezifischen Vertriebsführungsmodell zusammenfassen, welches in Abbildung 2 dargestellt ist.

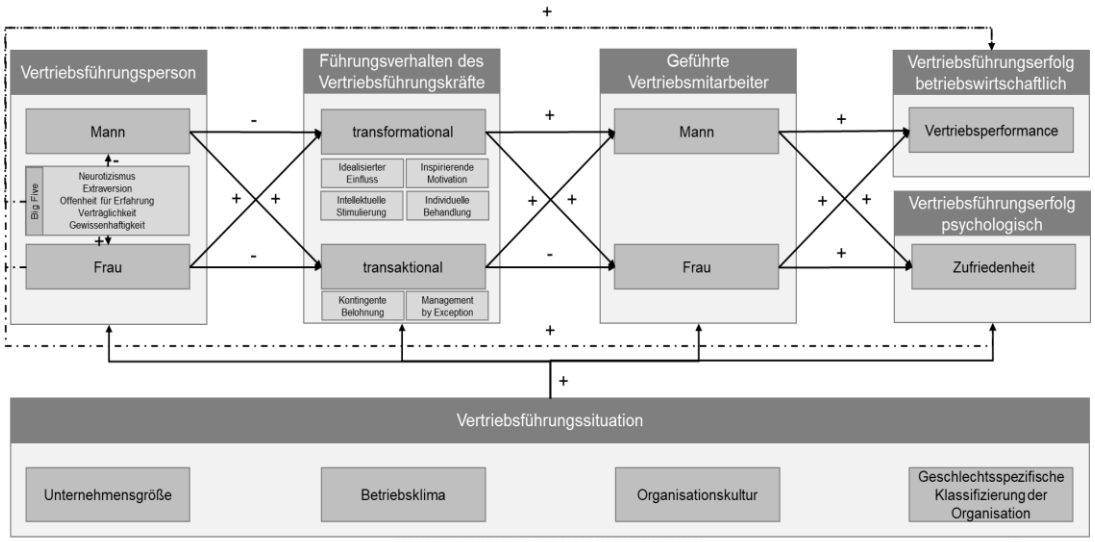

Abbildung 2: Rahmenmodell der genderspezifischen Vertriebsführung

Quelle: Eigene Darstellung

3.3 Implikationen für die Wissenschaft

Nachfolgende Forschungen könnten basierend auf den Erkenntnissen dieser theoretischen Arbeit die Zusammenhänge der im Modell konzipierten Konstrukte empirisch überprüfen. Hierzu empfiehlt sich die Durchführung einer explorativen Studie, in der die Empfänglichkeit von männlichen und weiblichen Vertriebsmitarbeitern mit unterschiedlichen Führungsstilen männlicher und weiblicher Vertriebsmanagern verglichen wird. In Anlehnung an Comer et al. (1995, S. 17) und Dubinsky et al. (1996, S. 51) sollten entsprechende Triaden, bestehend aus einer Vertriebsführungskraft (weiblich oder männlich) und zwei ihr direkt unterstellten Vertriebsmitarbeiter (jeweils ein männlicher und ein weiblicher) gebildet werden, die mittels Befragung den Führungsstil, die Zufriedenheit sowie die Performance bewerten.

Die Abbildung 3 verdeutlicht hierbei, welche validen Messinstrumente zur Operationalisierung der Variablen zur Anwendung kommen können.

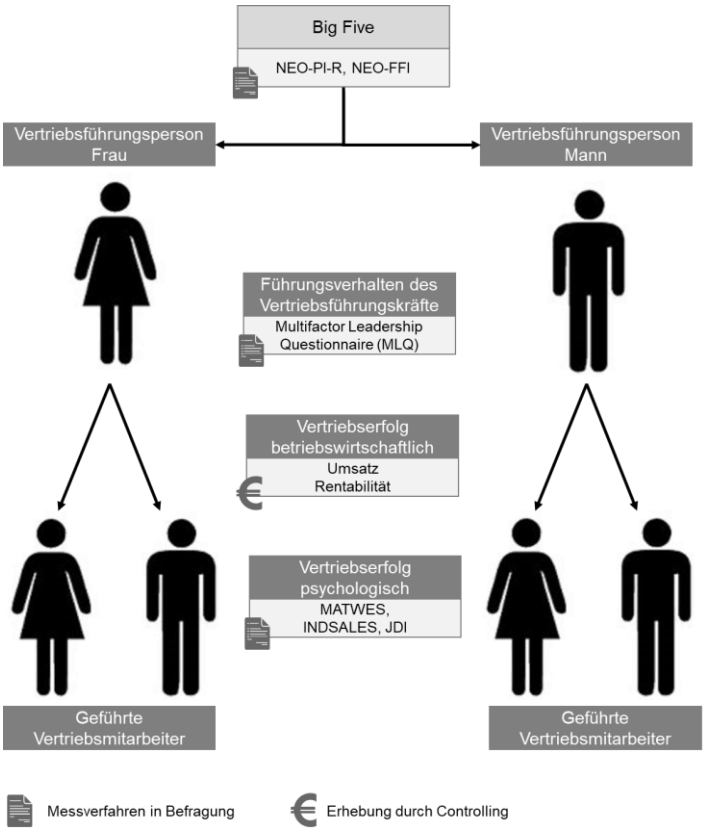

Abbildung 3: Vorschlag zur Operationalisierung für die Wissenschaft

Quelle: Eigene Darstellung

Das Vorhandensein der Big Five-Persönlichkeitseigenschaften bei der Vertriebsführungskraft kann durch den NEO-PI-R Test (Langversion) oder den NEO-FFI (Kurzversion) untersucht werden. Die Fragebögen wurden in zahlreichen Studien erforscht, sodass die Verfahren als objektiv, reliabel und valide angesehen werden können (Furnham & Fudge, 2008, S. 13; Tsuzuki, 2016, S. 148).

Die Elemente des transaktionalen oder transformationalen Führungsverhaltens der Vertriebsführungskraft kann durch den oft erprobten Fragebogen MLQ („Multifactor Leadership Questionnaire“) zuverlässig und valide erfasst werden (Comer et al., 1995, S. 22; Dubinsky et al., 1996, S. 51; Nerdinger, 2014, S. 90).

Um einen geschlechtsspezifischen Einfluss auf den betriebswirtschaftlichen Vertriebserfolg zu erfassen, sollte auf quantitative und wenn möglich mitarbeitergenaue Vertriebskennzahlen (zum Beispiel Umsatz und EBIT) zurückgegriffen werden, um die Vertriebsperformance valide messen zu können. In den vorliegenden Untersuchungen wurde dieser monetäre Ansatz alleinig von Piercy et al. (2002, S. 384) und (2003, S. 227) umgesetzt, während die Mehrheit der Arbeiten, die die Vertriebsperformance analysierten, lediglich auf subjektive Mitarbeitereinschätzungen der Vertriebsführung zurückgriff.

Die Zufriedenheit mit der genderspezifischen Vertriebsführung im Rahmen des psychologischen Vertriebserfolges sollte über die Befragung mittels INDSALES oder JDI („Job Descriptive Index“) ermittelt werden. Beide Erfassungsmethoden konnten nachweislich innerhalb des Vertriebskontextes den Gütekriterien wissenschaftlichen Arbeitens genügen (Futrell, 1979, S. 594). Darüber hinaus empfiehlt sich auch die Verwendung des MATWES („Managerial Attitudes Toward Women Executives Scale“) um gegebenenfalls geschlechtsspezifische Unterschiede der Mitarbeiterbewertung bei weiblichen Vertriebsführungskräften ausfindig zu machen (Russ & McNeilly, 1988, S. 45).

4 Schlussbetrachtung

4.1 Zusammenfassung der Ergebnisse und Fazit

Im Zentrum dieser Arbeit steht die Analyse und Darstellung zentraler Determinanten der genderspezifischen Vertriebsführung. Bei der Sichtung der für die Fragestellung relevanten Literatur wurde festgestellt, dass es bisher kein fundiertes Führungsmodell gibt, dass sowohl die geschlechtsspezifischen Aspekte als auch den Vertriebskontext berücksichtigt. Empirische Forschungen wurden bisher in drei, dem Thema dieser Arbeit zuträglichen, Schwerpunktbereichen generiert: (A) *Führung*, (B) *Vertriebsperformance* und (C) *Vertriebsführung*.

Mit Hilfe der Analyse dieser Erkenntnisse entlang des Führungsrahmenmodells von Nerdinger (2014, S. 85) konnten fünf Hauptdeterminanten der genderspezifischen Vertriebsführung identifiziert werden: Vertriebsführungsperson, Führungsverhalten der Vertriebsführungskraft, geführte Vertriebsmitarbeiter, Führungssituation sowie Vertriebsführungserfolg. Letztere unterliegt mit der betriebswirtschaftlichen als auch mit der psychologischen Perspektive zweierlei Betrachtungsweisen, die in der Bewertung des genderspezifischen Führungseinflusses berücksichtigt werden müssen. Da bisher keine übergreifende Studie und kein umfassendes Modell diese Determinanten aufweisen kann, wurde das Rahmenmodell der genderspezifischen Vertriebsführung entwickelt.

Dieses sowie der Konsens der verwendeten Literatur liefern eine zentrale Grundlage zur Beantwortung der anfänglichen und zugrundeliegenden Forschungsfragen dieser Arbeit. Männer und Frauen weisen zentrale Unterschiede im Führungsverhalten von Vertriebsmitarbeitern auf. Männer führen eher transaktional, Frauen transformational. Letzterer Führungsstil hat einen starken positiven Einfluss auf die geführten Vertriebsmitarbeiter beider Geschlechter hinsichtlich der Vertriebsperformance und der Zufriedenheit. Jedoch werden diese positiven Auswirkungen zumeist von männlichen Vertriebsmitarbeitern nicht im gleichen positiven Maße bewertet wie von weiblichen Kolleginnen. Die Verwendung des transaktionalen Führungsstils hat im Gegenzug negative Auswirkungen auf den betriebswirtschaftlichen sowie psychologischen Vertriebserfolg weiblicher Vertriebsmitarbeiterinnen. Folglich kann insgesamt ein höherer Vertriebserfolg weiblich geführter Vertriebsteams angenommen werden. Moderierend auf diesen Zusammenhang wirken sich zum einen die Annahme der vorrangigen Manifestation der Big Five der Persönlichkeit in der weiblichen Führungsperson und zum anderen ein entsprechend frauenfreundliches Betriebsklima im Unternehmen aus.

Zur empirischen Überprüfung dieser Zusammenhänge wurden konkrete Implikationen für die nachfolgende Wissenschaft gegeben, indem durch verschiedene valide Messinstrumente die Dimensionen der genderspezifischen Vertriebsführung in Befragungstriaden operationalisiert werden.

4.2 Limitationen der Arbeit

Hinsichtlich der Gültigkeit des vorliegenden Modells sollen erkannte Einschränkungen genannt sein.

Die Studien, deren Ergebnisse die Grundlage für das entwickelte Modell darstellen, sind innerhalb der drei Themenfelder (A) *Führung*, (B) *Vertriebsperformance* und (C) *Vertriebsführung* durchgeführt worden. Keine der Arbeiten beleuchtet jedoch die für diese Arbeit zentrale Zusammenführung genderspezifischer Aspekte der Vertriebsführung. Der Vertriebsbereich besticht allerdings auch durch die beworbenen Produkte, die angesprochenen Kunden und die zu bearbeitende Märkte. Es muss also folglich die Frage gestellt werden, ob die Studienergebnisse und das entwickelte Modell generalisiert auf jegliche unternehmerischen Vertriebsbereiche übertragen werden kann.

Darüber hinaus muss konstatiert werden, dass sich die Analyse des Vertriebsführungserfolgs nur auf die Beziehung zwischen einzelnen Führungsverhaltenskomponenten und Performance beziehungsweise Zufriedenheit konzentriert. Fast immer zeigen Vertriebsführungskräfte jedoch verschiedene Führungsstile gleichzeitig. Somit können die Auswirkungen einer Führungskomponente mit den Auswirkungen anderer Komponenten interagieren und entsprechend den Vertriebserfolg beeinflussen. Diese Wechselwirkungen bleiben in der vorliegenden Arbeit unberücksichtigt.

4.3 Implikationen für die Praxis

Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit haben praktische Implikationen, insbesondere für Vertriebsleiter sowie Personalreferenten von Unternehmen. Alleinig durch die Erforschung geschlechtsspezifischer Unterschiede können Organisationen ein besseres Verständnis gewinnen, um einen vorhandenen „Glass Ceiling“ Effekt und mögliche Geschlechterstereotypen im Vertrieb abzubauen.

Die Ergebnisse der Arbeit legen nahe, dass die Vorgesetzten sich der geschlechtsspezifischen Unterschiede im Führungsverhalten und vor allem in den Auswirkungen auf die geführten Mitarbeiter bewusst sein sollten. Dafür ist es unabdingbar die eigenen Einschätzungen von Frauen und Männern im Vertrieb kritisch zu hinterfragen und karriererelevante Auswahl- und Beförderungsentscheidungen stets auf

Grundlage objektiver Quellen, transparenter Bewertungskriterien und nicht ausschließlich aufgrund des Geschlechts zu treffen.

Nichtsdestotrotz decken die Erkenntnisse der Arbeit ein erhebliches Potenzial weiblicher Vertriebsführungskräfte auf. Dem gilt es auch im praktischen Unternehmenskontext Rechnung zu tragen, indem entsprechende geschlechtsindividuelle Entwicklungs-, Trainings- und Führungsprogramme entwickelt werden.

Laut Dawson (1992, S. 21ff.) hätte dies sogar Auswirkungen auf die gesamte Ethik der Vertriebsbranche. Er konnte nachweisen, dass Frauen im Vertrieb höhere ethische Standards als Männer aufweisen. Folglich würde sich der ethische Grad der gesamten Vertriebsorganisation erhöhen, wenn der Anteil von Frauen in Vertriebsführungspositionen steigt.

Literaturverzeichnis

Barreto, M., Ryan, M., & Schmitt, M. (2008). *The Glass Ceiling in the 21st Century: Understanding Barriers to Gender Equality.* Washington: American Psychological Association.

Bellas, M., & Coventry, B. (2001). Salesmen, Saleswomen, or Sales Workers? Determinants of the Sex Composition of Sex Occupations. *Sociological Forum, 16 (1)*, S. 73-98.

Burke, S., & Collins, K. (2001). Gender differences in leadership styles and management skills. *Women in Management Review, 16 (5/6)*, S. 244-256.

Comer, L., & Jolson, M. (1991). Perceptions of Gender Stereotypic Behavior: An Exploratory Study of Women in Selling. *Journal of Personal Selling & Sales Management, 11 (1)*, S. 43-59.

Comer, L., Jolson, M., Dubinsky, A., & Yammarino, F. (1995). When the Sales Manager is a Woman: An Exploration into the Relationship Between Salespeople's Gender and their Responses to Leadership Styles. *The Journal of Personal Selling and Sales Management, 15 (4)*, S. 17-32.

Cuadrado, I., Navas, M., Molero, F., Ferrer, E., & Morales, J. (2012). Gender Differences in Leadership Styles as a Function of Leader and Subordinates' Sex and Type of Organization. *Journal of Applied Social Psychology, 42 (12)*, S. 3083-3113.

Dawson, L. M. (1992). Will Feminization Change the Ethics of the Sales Profession? *Journal of Personal Selling & Sales Management, 7 (1)*, S. 21-32.

De Paola, M., Gioia, F., & Scoppa, V. (2018). *Teamwork, Leadership and Gender.* Abgerufen am 23. Dezember 2018 von http://ftp.iza.org/dp11861.pdf.

Dubinsky, A., Comer, L., Jolson, M., & Yammarino, F. (1996). How should women sales managers lead their sales personnel? *Journal of Business & Industrial Marketing, 11 (2)*, S. 47-59.

Francoeur, C., Labelle, R., & Sinclair-Desgagné, B. (2008). Gender Diversity in Corporate Governance and Top Management. *Journal of Business Ethics, 81 (1)*, S. 83-95.

Furnham, A., & Fudge, C. (2008). The Five Factor Model of Personality and Sales Performance. *Journal of Individual Differences, 29(1)*, S. 11-16.

Futrell, C. (1979). Measurement of Salespeople's Job Satisfaction: Convergent and Discriminant Validity of Corresponding INDSALES and Job Descriptive Index Scales . *Journalof Marketing Research, 16 (4)*, S. 594-597.

Futrell, C. (1984). Salespeople's Perceptions of Sex Differences in Sales Managers. *Journal of Personal Selling & Sales Management, 4 (1)*, S. 19-23.

Gable, M., & Reed, B. (1987). The Current Status of Women in Professional Selling. *Journal of Personal Selling & Sales Management, 7*, S. 33-39.

Górska, A. (2016). Gender Differences In Leadership. *Studia i Materialy, 1/2016 (20)*, S. 136-144.

Hüttges, A., & Fay, D. (2015). The Gender-Differential Impact of Work Values on Prospects in Research Careers. *Journal of Career Development, 42 (6)*, S. 524-539.

Kennedy, E., & Lawton, L. (1992). Men and Woman in Industrial Sales: Satisfaction and Outcomes. *Industrial Marketing Management, 21 (1)*, S. 5-14.

Lane, N., & Crane, A. (2002). Revisiting Gender Role Stereotyping in the Sales Profession. *Journal of Business Ethics, 40 (2)*, S. 121-132.

Liu, S., Comer, L., & Dubinsky, A. (2001). Gender Differences in Attitudes Toward Women as Sales Managers in the People's Republic of China. *Journal of Personal Selling & Sales Management, 21 (4)*, S. 303-311.

McKinsey & Company. (2013). *Women Matter 2013*. Von Gender diversity in top management: Moving corporate culture, moving boundaries. abgerufen

McNeilly, K., & Goldsmith, R. (1991). The Moderating Effects of Gender and Performance on Job Satisfaction and Intentions to Leave in the Sales Force. *Journal of Business Research, 22 (3)*, S. 219-232.

Moncrief, W., Babakus, E., Cravens, D., & Johnston, M. (2000). Examining Gender Differences in Field Sales Organizations. *Journal of Business Research, 49 (3)*, S. 245-257.

Murphy, E., Eckstat, A., & Parker, T. (1995). Sex and Gender Differences in Leadership. *The Journal of Leadership Studies, 2 (1)*, S. 116-131.

Nerdinger, F. (2014). Führung von Mitarbeitern. In F. Nerdinger, G. Blickle, & N. Schaper, *Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 84-100). Berlin: Springer-Verlag.

Piercy, N., Cravens, D., & Lane, N. (2003). Sales Manager Behavior Control Strategy and its Consequences: The Impact of Manager Gender Differences. *Journal of Personal Selling & Sales Management, 23 (3)*, S. 221-237.

Piercy, N., Lane, N., & Cravens, D. (2002). A gender perspective on salesperson organizational citizenship behaviour, salesmanager control strategy and sales unit effectiveness. *Women in Management Review, 17 (8)*, S. 373-391.

Radu, C., Deaconu, A., & Frăsineanu, C. (2017). Leadership and Gender Differences - Are Men and Women Leading in the Same Way? In A. Alvinius, *Contemporary Leadership Challenges* (S. 63-81). London: IntechOpen.

Roberts, J., & Chonko, L. (1994). Sex Differences in the Effect of Satisfaction With Pay on Sales Force Turnover. *Journal of Social Behavior and Personality, 9 (3)*, S. 507-516.

Rosenstiel, L. (2000). *Führung.* Heidelberg: Akademischer Verlag.

Rosenstiel, L., Regnet, E., & Domsch, M. (2014). *Führung von Mitarbeitern - Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement.* Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Russ, F., & McNeilly, K. (1988). Has Sex Stereotyping Disappeared? A Study of Perceptions of Women and Men in Sales. *Journal of Personal Selling & Sales Management, 8 (3)*, S. 43-54.

Shanmugam, M., Amaratunga, R., & Haigh, R. (2007). *Leadership styles: gender similarities, Differences and Perceptions.* Salford Quays: University of Salford.

Siguaw, J., & Honeycutt, E. (1995). An Examination of Gender Differences in Selling Behaviors and Job Attitudes. *Industrial Marketing Management, 24 (1)*, S. 45-52.

Statista. (2013). *Frauenanteil im Bereich Marketing und Vertrieb in Deutschland nach Funktionsbereichen im Jahr 2013*. Abgerufen am 23. Dezember 2018 von

https://de.statista.com/statistik/daten/studie/226484/umfrage/frauenanteil-in-marketing-und-vertrieb-nach-funktionsbereichen/.

Statista. (2016). *Frauenanteil in Führungspositionen in Deutschland nach Branchen im Jahr 2016 (Stand: 30. Juni)*. Abgerufen am 23. Dezember 2018 von https://de.statista.com/statistik/daten/studie/575509/umfrage/frauenanteil-in-fuehrungspositionen-in-deutschland-nach-branchen/.

Stober, D., & Meuwis, K. (1998). Frauen im Vertrieb. *Sozialwissenschaften und Berufspraxis, 21 (2)*, S. 141-149.

Swan, J. E., & Futrell, C. M. (1978). Men Versus Women in Industrial Sales: A Performance Gap. *Industrial Marketing Management, 7 (6)*, S. 369-373.

Swan, J., Futrell, C., & Todd, J. (1978). SAME JOB - DIFFERENT VIEWS: Women and Men in Industrial Sales. *Journal of Marketing, 42 (1)*, S. 92-98.

Tsuzuki, Y. (2016). Relations between the Big Five Personality Traits and Sales Performance as Moderated by Attributional Style among Japanese Life Insurance Sales Agents. *社会イノベーション研究, 11(1)*, S. 141-158.

Verbeke, W., Dietz, B., & Verwaal, E. (2011). Drivers of sales performance: a contemporary meta-analysis. Have salespeople become knowledge brokers? *Journal of the Academy of Marketing Science, 39 (3)*, S. 407-428.

Wayne, N., Vermillion, M., & Uijtdehaage, S. (2010). Gender-Differences in Leadership Amongst First-Year-Medical Students in the Small-Group Setting. *Academic Medicine, 85 (8)*, S. 1276-1281.

Anhang 1

	Autor(en)	Jahr	Variablen	Schlüsselerkenntnisse	Validierung	Gütekategorie
(A) Führung	Burke& Collins	2001	UV: • Geschlecht der Führungsperson AV: • Führungsstile • Management Skills • Entwicklungsmöglichkeiten	• Transformationale Führung am meisten verwendet • Frauen bewerten Kommunikation, Coaching & Entwicklung und Zeitmanagement effektiver als Männer • Frauen erhalten mehr Entwicklungsmöglichkeiten als Männer	• Bewertung des Managementstils nach MLQ - Keine Erhebung der Zufriedenheit mit der Führung über Mitarbeiter, lediglich Befragung von Führungskräften - Stichprobe umfasst lediglich Accountants - Self-Reporting kann zur Verzerrung/Bias führen	2
	Wayne et al.	2010	UV: • Gezielte Intervention AV: • Anzahl von Frauen als Führungskraft	• Gender Bias besteht weiterhin zwischen weiblichen Führungskräften und weiblichen Unterstellte • Frauen übernehmen die Führung eher, wenn sie gezielt dazu ermutigt werden • Frauen empfinden selbst das Führen einer Kleingruppe bedrohlicher als Männer	- Alleinige Befragung von Studenten (1. Studienjahr) ohne Führungserfahrung, daher Verzerrung möglich + Review der Untersuchungsmethode durch UCLA + Systematische und unabhängige Codierung der Interviewtransskripte durch zwei der Autoren - Kodierungsschemata unklar - Keine Angaben zur Effektstärke - Beeinflussung des Beobachters möglich	3
	Cuadrado et al.	2012	UV: • Geschlecht der Führungsperson • Geschlecht der geführten Mitarbeiter • Angewendeter Führungsstil AV: • Effektivität • Zufriedenheit • Extra-Leistung Ko-Variablen: • Größe und Typ der Organisation • Männer- oder frauendominierte Organisation	• Keine gravierenden Unterschiede zwischen den selbstbeurteilten Führungsstilen von Frauen und Männern, beide Geschlechter eher demokratisch und beziehungsorientiert • Nur 2 von 10 Führungsstilen oder Faktoren wurden als unterschiedlich beurteilt • Männliche Mitarbeiter bewerten weiblichen Führungskräften eher autokratisch und aushandelnd • Die Beurteilung der männlichen und weiblichen Führungskräfte ist abhängig davon, ob die Organisation typisch männlich oder weiblich dominiert ist	+ Berechnung der Reliabilität Koeffizienten zeigt hohe Werte - Keinerlei Zusammenhangsmaße wurden ermittelt	2
	Górska	2016	UV: • Geschlecht der Führungsperson AV: • Führungsverhalten	• Frauen adoptieren überwiegend den demokratischen Führungsstil	- Mögliche Verständigungsprobleme durch englischen Fragebogen - Alleinige Befragung von Studenten (21-24 Jahre) ohne Führungserfahrung, daher Verzerrung möglich + Fragebogen basierend auf validierten Konstrukten	3
	De Paola et al.	2018	UV: • Geschlecht der Führungsperson • Geschlecht der geführten Mitarbeiter AV: • Teamleistung (Abschlussnote) • Individualleistung (Abschlussnote) • Führungseffektivität • Führungsaufwand	• Durch Frauen geführte Arbeitsgruppen einen signifikant höheren Effekt auf den Erfolg aufweisen: Team Performance erhöht sich um 1.153 o Weibliche Mitarbeiterinnen verbessern Performance um 1,43 während Männer Performance um 1,2 erhöhen • Durch Frauen geführte Teams hatten ebenso eine höhere Individualleistung der geführten Mitarbeiter zu verzeichnen (0,596) • Männliche Teammitglieder stuften die weiblichen Führungskräfte generell weniger effizient ein, obwohl diese erfolgreicher waren (-0,825 vs. 0,577)	• Gemischte Dreier-Teams und die Führungsposition per Zufall bestimmt - Keine systematische Erhebung der Zufriedenheit innerhalb der Gruppenmitglieder durchgeführt + Erklärungsbeitrag von 0,22 SD	1

	Autor(en)	Jahr	Variablen	Schlüsselerkenntnisse	Validierung	Gütekategorie
(B) Vertriebsperformance	Swan & Futrell	1978	UV: • Geschlecht der Vertriebsmitarbeiter AV: • Zehn Faktoren der Job Performance	• Weibliche Verkäuferinnen erfahren Schwierigkeiten hinsichtlich der Job Performance in männerdominierten Branchen wie Vertrieb • Männliche Performance ist höher als bei weiblichen Verkäuferinnen	- Nur 35/431 Befragte waren Frauen, daher mögliche Probleme bei der Vergleichbarkeit - Methodische Mängel: fehlende Validität der zehn Faktoren zur Beurteilung der Job Performance - Ergebnisse basieren lediglich auf Befragung von zwei Pharmafirmen und einer Krankenhausversorgungsfirma - Fragwürdige Umwandlung der 7-Punkt Skala bei der Befragung in 4 Punkt Skala bei der Auswertung - Möglicherweise veraltete Arbeit (1978) - Skalenproblematik bzgl. Äquidistanz - Keine Aussage zur Effektstärke möglich, da keine Berechnung des Cramer's V - Chi-Quadrat-Unabhängigkeitstest zur Prüfung der Signifikanz des Zusammenhangs	2
	Swan et al.	1978	UV: • Geschlecht der Vertriebsmitarbeiter AV: • Arbeitszufriedenheit • Berufliches Selbstbewusstsein • Managementsteuerung / Wahrnehmung des Management-Kontrollsystems • Arbeitsprämien	• Frauen sind weniger zufrieden mit ihren Vorgesetzten und Kollegen • Frauen sind weniger selbstbewusst bzgl. Produktkenntnissen, Kontakt mit Spezialisten, Vertriebskönnen und Arbeitsplatzsicherheit • Frauen zeigen geringeres Interesse an Belohnungen/Prämien wie Bezahlung, Förderungsmöglichkeiten und Freude auf eine sichere Zukunft, aber größeres Interesse an der Möglichkeit andere Menschen zu treffen sowie zum selbstständigen Denken und Handeln • Frauen haben eine weniger gute Sicht auf das Management-Kontrollsystem (Zielklarheit und Aufgabenleistung im Zusammenhang mit Belohnungen)	- Nur 35/431 Befragte waren Frauen, daher mögliche Probleme bei der Vergleichbarkeit - Ergebnisse basieren lediglich auf Befragung von zwei Pharmafirmen und einer Krankenhausversorgungsfirma - Möglicherweise veraltete Arbeit (1978) + Chi-Quadrat-Unabhängigkeitstest zur Prüfung der Signifikanz des Zusammenhangs - Fragwürdige Umwandlung der 7-Punkt Skala bei der Befragung in 4 Punkt Skala bei der Auswertung - Skalenproblematik bzgl. Äquidistanz - Keine Aussage zur Effektstärke möglich, da keine Berechnung des Cramer's V	2
	McNeilly & Goldsmith	1991	UV: • Geschlecht der Vertriebsmitarbeiter AV: • Jobzufriedenheit mit sieben verschiedenen Faktoren • Performance • Intention to Leave	• Komponenten der Job-Zufriedenheit korrelieren positiv untereinander und sind negativ assoziiert mit Intention to Leave • Intention to Leave: o Frauen (R^2= .367): Unzufriedenheit mit Unternehmenspolitik & Kollegen o Männer (R^2= .273): Unzufriedenheit mit Job allgemein und Bezahlung • Jobzufriedenheit ist ohne Beziehung zur Job Performance, Performance könnte Zufriedenheit moderieren	+ Validiertes Instrument zur Messung der Jobzufriedenheit: INDSALES + Angaben zum Bestimmtheitsmaß zur Darstellung der Güte des Modells - Die Ergebnisse der Studie erklären allenfalls 37% der Varianz - Willkürliche Auswahl der sieben Faktoren der Jobzufriedenheit	2
	Kennedy & Lawton	1992	UV: • Geschlecht der Vertriebsmitarbeiter AV: • Job Involvement • Zufriedenheit	• Frauen erzielen höheren Grad an Job Involvement als Männer • Zufriedenheit bei der zweiten Messung ist bei Frauen geringer als bei der ersten Messung, dies wird begründet in der Problematik der betrieblichen Kultur und des Betriebsklimas (u.a. fehlende Vorbildfunktionen und öffentliche Diskriminierung)	+ Identische demografische Charakteristika zwischen Männern und Frauen in der Stichprobe ermöglichen gute Vergleichbarkeit + Validität des Fragebogens gegeben (Feldman) + Verwendete Skalen zeigen hohe Cronbach Alpha-Werte und waren konsistent mit den bestehenden Richtlinien - Keinerlei Zusammenhangsmaße wurden ermittelt	2

	Autor(en)	Jahr	Variablen	Schlüsselerkenntnisse	Validierung	Gütekategorie
(B) Vertriebsperformance	Siguaw & Honeycutt	1995	UV: • Geschlecht der Vertriebsmitarbeiter AV: • Arbeitszufriedenheit • Organisatorisches Engagement • Performance / Leistung • Rollenambiguität • Rollenkonflikt • Marktorientierung • Kundenorientierung • Adaptives Verkaufen Ko-Variablen: • Alter • Verkaufserfahrung • (Aus-)Bildung • Dauer des Beschäftigungsverhältnisses • Familienstatus	• Signifikante geschlechterspezifische Unterschiede o Rollenambiguität und -konflikt (Frauen weisen geringere Rollenkonflikte (F = 3.32; P = .07) und -ambiguität auf (F = 4.89; P = .03) o Wahrnehmung der Markt- und Kundenorientierung der Organisation (Frauen haben ein höheres Level im kundenorientierten Verkaufen (F = 4.09, P = .04) und der Marktorientierung (F = 5.93, P = .02) • Keine Unterschiede in den anderen Variablen (Arbeitszufriedenheit, organisatorische Engagement, selbstbeurteilten Leistung und adaptives Verkaufen)	- Betrachtung nur einer Branche, dadurch keine Generalisierbarkeit möglich - Geringe Rücklaufquote - Nur 10,4% der Befragten waren Frauen, daher mögliche Probleme bei der Vergleichbarkeit - Möglicherweise veraltete Arbeit (1995) - Self-Reporting kann zur Verzerrung/Bias führen + Valide Messinstrumente wie zum Beispiel JDI für Arbeitszufriedenheit und OCQ für organisatorisches Engagement	2
	Stober & Meuwis	1998	UV: • Soziale Kompetenz AV: • Vertriebserfolg	• Hohe soziale Kompetenz (u.a. Problemlösungskompetenz, soziale Techniken des Beziehungsmanagements und kommunikative Kompetenzen) beeinflusst den Vertriebserfolg positiv	- Ausschließliche Befragung von Frauen - Keine Angaben zu statistischen Größen - Keine Berücksichtigung der Gütekriterien	3
	Moncrief et al.	2000	UV: • Geschlecht der Vertriebsmitarbeiter AV: • Organisatorisches Engagement • Arbeitszufriedenheit • Rollenkonflikt • Rollenambiguität • Erwartungserfüllung • Beziehung zur Familie • Beziehung zum Ehepartner • Beziehung zum Kind • Burnout • Verkaufsvergütung • Performance / Leistung • Intention to Leave • Jobstress	• Signifikante geschlechterspezifischen Unterschiede o Rollenkonflikt (Frauen weisen geringere Rollenkonflikte auf als Männer) o Erwartungserfüllung (bei Frauen ist dies höher ausgeprägt als bei Männern) o Intention to Leave (Frauen haben eine geringere Absicht, das Unternehmen zu verlassen, als Männer) • Keine Unterschiede in den anderen Variablen	+ 56% Männer und 44% Frauen ermöglichen gute Vergleichbarkeit der Gruppen + Berechnung der Reliabilität Koeffizienten zeigt hohe Werte + Verwendung valider Messinstrumente & Skalen für die Erhebung + Chi-Quadrat-Unabhängigkeitstest zur Prüfung der Signifikanz des Zusammenhangs - Keine Aussage zur Effektstärke möglich, da keine Berechnung des Cramer's V	2
	Bellas & Thomas	2001	UV: • Geschlecht • Ethnische Herkunft • Familienstatus • Durchschnittliches Alter • Durchschnittliche Schuljahre • Durchschnittlicher Stundelohn AV: • Prozentanteil Frauen in Vertriebsorganisationen	• Gleiche Variablen prognostizierten den Frauenanteil in Verkaufsberufen in 1980 und 1990 • Frauen konzentrieren sich in Berufen mit mehr nicht-weißen, unverheirateten und jüngeren männlichen Arbeitern • Je höher der Frauenanteil, desto geringer das Bildungsniveau der männlichen Arbeiter • Frauenquote stieg am langsamsten in Verkaufsberufen mit hohen Anteil an weißen, verheirateten und älteren männlicheren Mitarbeitern • Durchschnittliche Schuljahre beeinflussen Frauenanteil positiv	+ Reliabilität: Sowohl Querschnittsanalyse als auch dynamische Auswertung der Daten kommen zum selben Ergebnis - Möglicherweise veraltete Arbeit (vgl. 1980 vs. 1990), Publikation erst im Jahr 2001 - Varianzerklärung von 40%, Verdopplung der Erklärung im Model 1990	2

	Autor(en)	Jahr	Variablen	Schlüsselerkenntnisse	Validierung	Gütekategorie
(B) Vertriebsperformance	Verbeke et al.	2011	UV: • Rollenwahrnehmung (Rollenkonflikt,-ambiguität, -überlastung und Stress) • Eignung (Charaktereigenschaften, persönliches Anliegen, Identität und kognitiv) • Qualifikations- und Kompetenzniveau (zwischenmenschlich, Grad der Anpassungsfähigkeit, verkaufsbezogenes Wissen) • Motivation (kognitive Wahl, Zielorientierung und Arbeitsengagement) • Persönliches (biografisch) • Organisation und Umgebung (internes und externes Umfeld, Führung) AV: • Vertriebsperformance Ko-Variablen: • 18 Moderatoren unter den Kategorien Forschungskontext, Untersuchungsmethode und Verkaufsart	• Fünf Subkategorien zeigen einen signifikanten Zusammenhang zur Sales Performance: verkaufsbezogenes Wissen (r= .28), Grad der Anpassungsfähigkeit (r= .27), Rollenambiguität (r=-.25), kognitive Eignung (r= .23) und Arbeitsengagement (r= .23) • Alle moderierenden Variablen beeinflussen den Zusammenhang zwischen den Determinanten und der Sales Performance, 11 der 18 in signifikanten Umfang	+ Erklärungsbeitrag des Modells liegt bei 32% (R^2 = 0,32) - Valide Kriterien zur Studienauswahl & Codierung	1
(C) Vertriebsführung	Futrell	1984	UV: • Geschlecht der Vertriebsmitarbeiter • Geschlecht der Führungskraft • Angewendeter Führungsstil AV: • Effektivität der Führung • Zufriedenheit mit der Führung	• Sales Manager werden aufgrund ihres Geschlechts unterschiedlich wahrgenommen • Männliche Führungskräfte wurden von Verkäufern beider Geschlechter in Effektivität und Zufriedenheit besser bewertet als weibliche Führungskräfte • Autokratische Führung ist, insbesondere für weibliche Mitarbeiterinnen, weniger effektiv als demokratische und situationsbedingte Führung	- Experimentelles Design 2x2x3 (Geschlecht Mitarbeiter, Geschlecht FK, Führungsstil) - Stichprobenbezug alleinig von einem Industrieunternehmen, daher Frage der Generalisierbarkeit - Keine experimentelle Manipulation war gegeben, MA wurden über Ziel der Studie informiert - Möglicherweise veraltete Arbeit - Bewertung des Führungsstils basierend auf Rollenspiel, dadurch möglicherweise Verzerrung - Keinerlei Zusammenhangsmaße wurden ermittelt	2
	Comer et al.	1995	UV: • Komponenten der transformationalen Führung (Charisma, Inspiration, intellektuelle Stimulation, individuelle Behandlung) • Komponente der transaktionalen Führung (leistungsabhängige Belohnungen, Management by Exception) AV: • Zufriedenheit mit der Führungskraft • Vertriebsperformance	• Transformationale Führung: o Zufriedenheit Männer: alle 4 Dimensionen korrelieren positiv signifikant, insbesondere ind. Behandlung (r = .93) o Performance Männer: positive Korrelation o Zufriedenheit Frauen: alle 4 Dimensionen korrelieren positiv (nur 3 signifikant), insbesondere Charisma (r = .82) o Performance Frauen: positive Korrelation nur für Intellektuelle Stimulation • Transaktionale Führung: o Zufriedenheit: Leistungsabhängige Belohnungen mit positiver Korrelation (Männer: r = .83, Frauen: r = .48) o Performance: positive Korrelation beider Eigenschaften bei Männer (r = .76, r = .50), stark negative Korrelation bei Frauen (r = -.31, r = -.53)	+ Hohe interne Konsistenz der einzelnen UV, hohe Werte für Cronbachs Alpha + Messung der Zufriedenheit mit validem Instrument des MLQ - Relative kleine Stichprobe - Keine Untersuchung der Wirkung von männlichen Führungsstil auf die Stichprobe + Analyse des Einflusses einzelner Komponenten der Führungsstile auf Performance und Zufriedenheit, mögliche Interaktionen untereinander oder Führungsstil übergreifend werden nicht berücksichtigt + Darstellung der einzelnen Zusammenhangsmaße (r)	1

	Autor(en)	Jahr	Variablen	Schlüsselerkenntnisse	Validierung	Gütekategorie
C) Vertriebsführung	Dubinsky et al	1996	UV: • Transformationale Führung • Leistungsabhängige Belohnung • Management by Exception • Laissez-Faire AV: • Performance insgesamt • Zufriedenheit mit Performance • Jobkongruenz • Commitment	• Kein Unterschied zwischen männlichen und weiblichen Mitarbeitern zur Beurteilung des verwendeten Führungsstils der Führungskraft • Geschlecht der Mitarbeiter beeinflusst die Bewertung der Performance der Führungskraft nicht • Leistungsabhängige Belohnung hat den stärksten und positivsten Effekt auf alle vier AVs • Transformationale Führung, Laissez-Faire & Management by Exception korreliert negativ mit den Performance-Kriterien	- Relative kleine Stichprobe - Keine Untersuchung der Wirkung von männlichen Führungsstil auf die Stichprobe + Valide Items Verwendung zur Messung der Führungsstile - Keine Angaben zum Zusammenhangsmaß und Stärke des Zusammenhangs	2
	Liu et al.	2001	UV: • Geschlecht der Vertriebsmitarbeiter AV: • Einstellung gegenüber Stereotypen • Einstellung gegenüber Führungsmerkmalen • Akzeptanz weiblicher Führungskräfte	• Männliche Vertriebsmitarbeiter bewerten konsistent in den drei Einstellungskategorien die weiblichen Sales Manager geringer als weibliche Vertriebsmitarbeiterinnen	+ Varianzerklärung bis zu 40% + Valide Erfassung der Einstellung zu Stereotypen via WAMS - Fragwürdigkeit der Aktualität und Übertragbarkeit von den USA nach China - Keine Informationen zum Zusammenhangsmaß oder Stärke des Zusammenhangs + Multi-Company Untersuchung	2
	Piercy et al.	2002	UV: • Geschlecht der Führungskraft • Geschlecht der Vertriebsmitarbeiter AV: • OCB (individuell, Team) • Verhaltensabhängige Steuerung • Effektivität der Vertriebseinheit	• Positiver Zusammenhang zwischen der verhaltensabhängigen Steuerung durch den Vertriebsleiter und dem OCB der Vertriebsmitarbeiter • Keine geschlechterspezifischen Unterschiede beim OCB-Level der Vertriebsmitarbeiter • Vertriebsleiterinnen üben ein höheres Level an verhaltensabhängige Steuerung aus • Durch Frauen geführte Vertriebsteams weisen ein signifikant höheres Level an OCB auf • Durch Frauen geführte Vertriebsteams haben ein höheres Level an Effektivität • Zusammenhang zwischen OCB und Effektivität der Vertriebseinheit	- Keine Informationen zum Zusammenhangsmaß oder Stärke des Zusammenhangs - Single-Company Untersuchung, daher fragwürdige Generalisierbarkeit + Untersuchung der Wirkung von männlichen und weiblichen Führungsstil auf die Stichprobe, erlaubt Vergleichbarkeit + Valide Konstrukte zur Erfassung des OCBs und verhaltensabhängige Steuerung	2
	Piercy et al.	2003	UV: • Geschlecht der Führungskraft AV: • Individuelle Vertriebsperformance • Effektivität der Vertriebseinheit • Vertriebsmanager OCB • Vertriebsmanager verhaltensabhängige Steuerung • Charakteristika der Vertriebsorganisation	• Kein signifikanter Einfluss des Geschlechts der Führungskraft auf die individuelle Performance der Vertriebsmitarbeiter, jedoch für Gruppenperformance • Vertriebsleiterinnen weisen eine deutlich höhere Effektivität der geführten Vertriebseinheiten auf • OCB variiert nicht signifikant aufgrund des Geschlechts • Vertriebsleiterinnen zeigen ein höheres Level an Aktivitäten in allen vier Dimensionen der verhaltensabhängigen Steuerung • Keine signifikanten Unterschiede bei den Charakteristika der Vertriebsorganisation	+ Multi-Company Untersuchung - Untersuchung von B2B Vertrieb, fragwürdige Generalisierbarkeit - Self-Report durch die FK kann zur Verzerrung führen - Keine Informationen zum Zusammenhangsmaß oder Stärke des Zusammenhangs + Untersuchung der Wirkung von männlichen und weiblichen Führungsstil auf die Stichprobe erlaubt Vergleichbarkeit + Valide Konstrukte zur Erfassung des OCBs und verhaltensabhängige Steuerung	1