



Forschungsbericht

Copyright © 1989 - 2003

Alle Rechte vorbehalten.

Kein Teil dieser Publikation darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlegers benutzt oder reproduziert werden. Dieses Programm wird zur Benutzung in einer Firma in Lizenz vergeben und darf außerhalb der Firma weder verliehen, in Umlauf gebracht noch transferiert werden.

Anfragen richten Sie bitte an:

INSTITUTE OF TRAINING AND DEVELOPMENT

1363 Sparrow Road Tel: 760 930.0268 www.usou.edu
Carlsbad, CA 92009 Fax: 760 930.0278 info@usou.edu

Inhaltsverzeichnis

Teil I: Das Forschungsteam

- **Forschungs-Autor** 3
- **Fallstudien-Autoren** 4
- **Forschungspartner** 5

Teil II: Definitionen und Tests

- **Definition von Validität** 6
- **Feldtests** 7
- **Ergebnisse der Feldtests** 8
- **Prima-Facie-Validität** 10
- **Vorhersage-Validität** 10
- **Definition von Reliabilität** 12
- **Reliabilitäts-Studie 1** 12
- **Reliabilitäts-Studie 2** 15

Teil III: Database Information

- **Branchendurchschnitte** 19
- **Internationaler Durchschnitt** 20
- **Internationaler Standard** 21

Forschungs-Autor



Herbert J. Kellner, Ph.D., Präsident und Chief Executive Officer der United States Online University und Gründer des Institute of Training and Development, erwarb akademische Grade in Psychologie und Kommunikation von deutschen und amerikanischen Universitäten.

Dr. Kellner wurde von der Clayton University, einer von Harvard-Professoren gegründeten Universität, zum Professor für Kommunikation berufen und war Direktor für Weiterbildungsprogramme in Europa für New York University und Pepperdine University.

Seine zahllosen Artikel wurden in vielen Trainings- und Development-Magazinen veröffentlicht. Er ist Autor von drei Büchern, Mitautor der Personal-Enzyklopädie und Forschungsautor der Bücherreihe „Creating Your Future, An Action Guide For A Better Tomorrow“ (Mitautoren: Dr. Stephen Covey, Dr. Billy Graham, Art Linkletter, Dr. Betty Youngs, Zig Ziglar, et al.). Er entwickelte und produzierte über einhundert Trainingsprogramme für ein breites Spektrum von Firmen, einschließlich mehrerer Fortune 500 und Fortune 100 Unternehmen. Er entwickelte und produzierte das einzige kompetenzorientierte, computerunterstützte und auf Video basierende Verkaufs-Assessment-Programm, STAR (Sales Talent Assessment Review). STAR wurde in fünf Sprachen publiziert. Mehr als 200.000 Verkäufer haben weltweit daran teilgenommen.

Dr. Kellner erhielt den ASTD Professional Contribution Award und den European Award of Masters for Innovation. Gemeinsam mit Dr. Peter Bosch erhielt er den Deutschen Trainerpreis für das Verkaufsassessment-Programm FIT. Ein Gremium von angesehenen Produzenten und die Redaktion des AV Video & Multimedia Producer Magazins wählten ihn aus einem großen Pool von Bewerbern als einen der Top 100 Produzenten aus. Dr. Kellner wurde von der Internationalen Akademie der Wissenschaften in San Marino für seine hervorragenden Forschungsarbeiten in Human Resources Development geehrt. Er war Präsident des Europäischen Trainer Pools und ist Mitglied der American Society for Training and Development (ASTD).

Zu seinen persönlichen Interessen zählen Tauchen und Segeln. Im Jahre 1987 segelte er mit seiner Frau und seiner Tochter von Hamburg nach San Diego und erwarb einige Jahre später die amerikanische Staatsbürgerschaft.

Fallstudien-Autoren

Cervantes & Associates

Michael Cervantes

2106 Ewing Street
Evanston, IL 60201

STAR ist in deutsch, englisch und portugiesisch erhältlich. Die französische Fassung folgt in Kürze. Kernstück des STAR Assessment Programms bilden einhundert kurze Videofallstudien.

Communication Strategy

David Hellman

136 West 74th Street
New York, NY 10023

Diese Episoden repräsentieren über 75 Jahre Erfahrung in Verkauf, Management und Training. Sie wurden von fünf führenden Beratungsfirmen erarbeitet, die sich auf Training und Organisationsentwicklung spezialisiert haben.

Dynamics of Human Behavior

Madelyn Burley-Allen

1710 S. Amphlett Blvd., Ste 128
San Mateo, CA 94402

Das ITD Redaktionsteam, ein Team von Psychologen, Marketingexperten, Forschern, Erziehern und HRD Beratern, überarbeitete die Episoden und überwachte die Feldstudien.

PCA Northwest Inc.

Doris von Marenholtz

100 116th Ave., Suite 100
Bellevue, WA 98005

Pearson Consulting Associates

Douglas Pearson

952 Echo Lane, Suite 200
Houston, TX 77024

Forschungspartner

STAR wurde aufgrund von Kompetenzstudien entwickelt, die im Jahre 1981 begannen. ITD, das Institute of Training and Development, der Europäische Trainer Pool und die Trainingsabteilungen von

- ◆ B.A.T
- ◆ DuPont
- ◆ 3M
- ◆ Toyota

waren daran interessiert, die Kompetenzen zu identifizieren, die den erfolgreichen Verkäufer ausmachen.

Nach einem Jahr intensiver Forschungsarbeit einigte sich das Komitee auf zwanzig Kernkompetenzen.

Während der vergangenen Jahre wurde STAR wiederholt überarbeitet, verbessert und erweitert, um den heutigen Benutzern ein objektives, auf Videofallstudien basierendes und computergesteuertes, zuverlässiges und validiertes Instrument zur Evaluierung von Verkaufskompetenzen zu garantieren.

**Definition
von Validität
(Gültigkeit)**

Unter Validität verstehen wir die Genauigkeit eines Testinstruments. Es ist die Garantie, dass es misst, was es vorgibt zu messen. Für den Testhersteller ist es seit jeher ein schwieriges und kontroverses Problem. Die verschiedenen Arten der Validität zeugen von der Vielfalt des Problems.

Wir unterscheiden zwischen:

- ★ Übereinstimmungsvalidität
- ★ Prima-Facie-Validität
- ★ Vorhersagevalidität
- ★ Inhaltsvalidität
- ★ Konstruktvalidität

Dies sind nur einige der wichtigsten.

Konzentrieren wir uns zunächst auf die am häufigsten benutzte Übereinstimmungsvalidität. Wenn wir ein beliebiges Beispiel von n Testpersonen nehmen und die Ergebnisse mit n Personen vergleichen, die nicht am Test teilgenommen haben, sprechen wir von Übereinstimmungsvalidität, – vorausgesetzt, dass wir die gleichen Merkmale vergleichen. Im günstigsten Fall sollten die gemessenen Werte übereinstimmen. Dies bedeutet, dass im Idealfall die beobachtete Häufigkeitsverteilung mit der Häufigkeitsverteilung der gemessenen Kriterien übereinstimmt.

Die Übereinstimmungsvalidität wird anhand des Korrelationskoeffizienten von Spearman ermittelt.

Feldtests

Im Jahre 1982 nahmen vierzehn Firmen mit insgesamt 278 Verkäufern am Feldtest für STAR (Tabelle 1) teil. Wir machten 25 Verkaufsleiter mit den 20 Kompetenzen intensiv vertraut und baten sie, ihre Verkäufer innerhalb einer Woche zu bewerten.

Alle Verkäufer gingen durch das STAR Assessment. Nach einer Woche verglichen wir ihre Bewertungsprofile mit den Assessmentprofilen (Tabellen 2 und 3).

| Nr. | Industriegruppen | Teilnehmer |
|-----|--------------------|------------|
| 1 | Automobil | 35 |
| 2 | Banken | 48 |
| 3 | Chemie | 22 |
| 4 | Weiterb.-Institute | 33 |
| 5 | Elektronik | 24 |
| 6 | Versicherungen | 18 |
| 7 | Hersteller | 86 |
| 8 | Handel | 12 |

Tabelle 1

| Ergebnisse der Feldtests | | | | | Rang | |
|----------------------------|-----|-----|-----|---------|------|---|
| Bewertungsprofil | | | | N = 278 | | |
| Profilmfaktoren | 25% | 50% | 75% | 100% | | |
| I. Selbstmanagement | | | | | | |
| • Planen | | | | | 45% | 5 |
| • Organisieren | | | | | 50% | 6 |
| • Durchführen | | | | | 65% | 9 |
| • Kontrollieren | | | | | 55% | 7 |
| II. Kommunikation | | | | | | |
| • Zuhören | | | | | 45% | 5 |
| • Verständigen | | | | | 50% | 6 |
| • Überzeugen | | | | | 45% | 5 |
| • Abschließen | | | | | 50% | 6 |
| III. Arbeitsmethode | | | | | | |
| • Erhalten | | | | | 60% | 8 |
| • Erweitern | | | | | 55% | 7 |
| • Improvisieren | | | | | 65% | 9 |
| • Systematisieren | | | | | 50% | 6 |
| IV. Potentiale | | | | | | |
| • Verändern | | | | | 45% | 5 |
| • Lernen | | | | | 55% | 7 |
| • Leisten | | | | | 50% | 6 |
| • Motivieren | | | | | 45% | 5 |
| V. Verkaufsstil | | | | | | |
| • Beziehungsorientiert | | | | | 55% | 7 |
| • Zielorientiert | | | | | 50% | 6 |
| • Problemorientiert | | | | | 45% | 5 |
| • Partnerorientiert | | | | | 40% | 4 |
| Gesamtdurchschnitt | | | | | 51% | |

Tabelle 2

| Ergebnisse der Feldtests | | | | | Rang | Differenz D | D ² | |
|--|-----|-----|-----|------|------|-------------|----------------|----|
| STAR Profil N = 278 | | | | | | | | |
| Profilmfaktoren | 25% | 50% | 75% | 100% | | | | |
| I. Selbstmanagement | | | | | | | | |
| • Planen | | | | | 60% | 8 | 3 | 9 |
| • Organisieren | | | | | 55% | 7 | 1 | 1 |
| • Durchführen | | | | | 50% | 6 | 3 | 9 |
| • Kontrollieren | | | | | 65% | 9 | 2 | 4 |
| II. Kommunikation | | | | | | | | |
| • Zuhören | | | | | 50% | 6 | 1 | 1 |
| • Verständigen | | | | | 55% | 7 | 1 | 1 |
| • Überzeugen | | | | | 55% | 7 | 2 | 4 |
| • Abschließen | | | | | 60% | 8 | 2 | 4 |
| III. Arbeitsmethode | | | | | | | | |
| • Erhalten | | | | | 50% | 6 | 2 | 4 |
| • Erweitern | | | | | 55% | 7 | 0 | 0 |
| • Improvisieren | | | | | 45% | 5 | 4 | 16 |
| • Systematisieren | | | | | 55% | 7 | 1 | 1 |
| IV. Potentiale | | | | | | | | |
| • Verändern | | | | | 55% | 7 | 2 | 4 |
| • Lernen | | | | | 50% | 6 | 1 | 1 |
| • Leisten | | | | | 60% | 8 | 2 | 4 |
| • Motivieren | | | | | 55% | 7 | 3 | 9 |
| V. Verkaufsstil | | | | | | | | |
| • Beziehungsorientiert | | | | | 65% | 9 | 2 | 4 |
| • Zielorientiert | | | | | 55% | 7 | 1 | 1 |
| • Problemorientiert | | | | | 60% | 8 | 3 | 9 |
| • Partnerorientiert | | | | | 50% | 6 | 2 | 4 |
| Gesamtdurchschnitt | | | | | 56% | Gesamt | | 90 |

$$r = 1 - \frac{6(\sum D^2)}{N(N^2 - 1)} = 1 - \frac{6(90)}{20(20^2 - 1)} = .932$$

Tabelle 3

Ergebnisse

Wir unterwarfen sowohl das Bewertungsprofil (N = 278) als auch das STAR Profil (N = 278) einer Rangordnung und konnten dann den Korrelationskoeffizienten von Spearman anwenden:

$$r = 1 - \frac{6(90)}{7980} = .932$$

Dies zeigt eine ausgezeichnete Korrelation, d.h. STAR hat eine sehr hohe Übereinstimmungsvalidität. Das bedeutet, dass die Kompetenzen, die STAR misst, einen direkten Bezug zur Leistung am Arbeitsplatz haben.

Prima-Facie-Validität

Unsere Kunden bestätigen immer wieder, dass die Fallstudien der Realität entsprechen. Die Darstellung ist glaubhaft, und die Fälle sind umfassend.

Vorhersage-Validität

Viele unserer Kunden haben uns berichtet, dass STAR den Verkaufserfolg ziemlich genau vorhersagt. Eine auf 206 Verkäufern basierende Studie (Tabelle 4) bestätigt die Vorhersage-Validität von STAR.

Bezugskorrelationen

N = 206

| T | GD Rang | Erfolgsrate nach einem Jahr | | | |
|----|-----------|-----------------------------|------------------|-----|---------------|
| | | schwach | durchschnittlich | gut | ausgezeichnet |
| 19 | 91 - 100% | - | - | 3 | 16 |
| 36 | 86 - 90% | - | 2 | 13 | 21 |
| 84 | 81 - 85% | 3 | 5 | 67 | 9 |
| 67 | 75 - 80% | 7 | 33 | 24 | 3 |

T = Teilnehmer

GD = Gesamtdurchschnitt

Tabelle 4

Die Ergebnisse von STAR stehen in direktem Bezug zum Verkaufserfolg und zu Kundenbeziehungen. Verkäufer, die besonders gute Ergebnisse in STAR erzielt haben, zeigen hohe Verkaufserfolge und werden von ihren Kunden anerkannt. Das STAR Programm besitzt ohne Zweifel Vorhersage-Validität.

**Definition
von Reliabilität
(Zuverlässigkeit)**

Reliabilität ist der Maßstab für die Fähigkeit eines Testinstruments, die beabsichtigte Funktion unter bestimmten Bedingungen zu leisten.

Es gibt drei Dimensionen der Reliabilität:

1. Reliabilität als eine Wahrscheinlichkeit
2. Definition der Abweichungen
3. Vorgeschriebene Durchführungsbedingungen

Reliabilität bedeutet auch Beständigkeit. Die Stabilität von Testergebnissen ist notwendig, damit wir uns auf die Messergebnisse verlassen können. Reliabilität schließt auch die Standardisierung von Tests ein. Zwei Aspekte sind dabei wichtig:

1. Allgemeine Anweisungen für die Testanwendung
2. Einheitlicher Maßstab für die Beurteilung und Bewertung der Ergebnisse

Es gibt verschiedene Methoden, um die Reliabilität eines Tests zu bestimmen.

Studie 1

Ersttest - Wiederholungstest

Wir entschieden uns für die "Ersttest/Wiederholungstest"-Methode, da uns drei unserer Kunden anboten, STAR mit verschiedenen Gruppen zweimal innerhalb von sechs Monaten durchzuführen. Die Teilnehmer erhielten während dieser Zeit kein Training. Tabellen 5 und 6 zeigen die Ergebnisse dieser Studie.

| Reliabilitäts-Studie 1 | | | | | Rang |
|--|-----|-----|-----|----------------|------|
| Ersttest | | | | N = 119 | |
| Profilfaktoren | 25% | 50% | 75% | 100% | |
| I. Selbstmanagement • Planen • Organisieren • Durchführen • Kontrollieren | | | | 65% | 9 |
| | | | | 60% | 8 |
| | | | | 60% | 8 |
| | | | | 50% | 6 |
| II. Kommunikation • Zuhören • Verständigen • Überzeugen • Abschließen | | | | 55% | 7 |
| | | | | 65% | 9 |
| | | | | 60% | 8 |
| | | | | 65% | 9 |
| III. Arbeitsmethode • Erhalten • Erweitern • Improvisieren • Systematisieren | | | | 55% | 7 |
| | | | | 60% | 8 |
| | | | | 55% | 7 |
| | | | | 65% | 9 |
| IV. Potentiale • Verändern • Lernen • Leisten • Motivieren | | | | 50% | 6 |
| | | | | 60% | 8 |
| | | | | 65% | 9 |
| | | | | 55% | 7 |
| V. Verkaufsstil • Beziehungsorientiert • Zielorientiert • Problemorientiert • Partnerorientiert | | | | 50% | 6 |
| | | | | 65% | 9 |
| | | | | 60% | 8 |
| | | | | 50% | 6 |
| Gesamtdurchschnitt | | | | 58% | |

- Zeit zwischen Ersttest und Wiederholungstest: Sechs Monate
- Teilnehmer: Durchschnittliche Verkäufer aus drei Unternehmen

Tabelle 5

| Reliabilitäts-Studie 1 | | | | | | Rang | Differenz D | D ² |
|-------------------------------|-----|-----|-----|------|----------------|--------|-------------|----------------|
| Wiederholungstest | | | | | N = 114 | | | |
| Profilmfaktoren | 25% | 50% | 75% | 100% | | | | |
| I. Selbstmanagement | | | | | | | | |
| • Planen | | | | | 70% | 10 | 1 | 1 |
| • Organisieren | | | | | 60% | 8 | 0 | 0 |
| • Durchführen | | | | | 65% | 9 | 1 | 1 |
| • Kontrollieren | | | | | 60% | 8 | 2 | 4 |
| II. Kommunikation | | | | | | | | |
| • Zuhören | | | | | 55% | 7 | 0 | 0 |
| • Verständigen | | | | | 70% | 10 | 1 | 1 |
| • Überzeugen | | | | | 65% | 9 | 1 | 1 |
| • Abschließen | | | | | 70% | 10 | 1 | 1 |
| III. Arbeitsmethode | | | | | | | | |
| • Erhalten | | | | | 60% | 8 | 1 | 1 |
| • Erweitern | | | | | 75% | 11 | 3 | 9 |
| • Improvisieren | | | | | 65% | 9 | 2 | 4 |
| • Systematisieren | | | | | 70% | 10 | 1 | 1 |
| IV. Potentiale | | | | | | | | |
| • Verändern | | | | | 65% | 9 | 3 | 9 |
| • Lernen | | | | | 70% | 10 | 2 | 4 |
| • Leisten | | | | | 70% | 10 | 1 | 1 |
| • Motivieren | | | | | 65% | 9 | 2 | 4 |
| V. Verkaufsstil | | | | | | | | |
| • Beziehungsorientiert | | | | | 55% | 7 | 1 | 1 |
| • Zielorientiert | | | | | 70% | 10 | 1 | 1 |
| • Problemorientiert | | | | | 75% | 11 | 3 | 9 |
| • Partnerorientiert | | | | | 50% | 6 | 0 | 0 |
| Gesamtdurchschnitt | | | | | 65% | Gesamt | | 53 |

$$r = 1 - \frac{6(\sum D^2)}{N(N^2 - 1)} = 1 - \frac{6(53)}{7980} = .96$$

Tabelle 6

Studie 2

Eingangsverhalten - Ausgangsverhalten

Mit einigen Unternehmen arbeiteten wir schon seit langem zusammen. Dadurch hatten wir die Möglichkeit, uns im Training auf die ganze Bandbreite der Kompetenzen zu konzentrieren. Wir setzten STAR ein, um das Eingangsverhalten der Teilnehmer zu messen. Nach Ablauf des Trainings, in den meisten Fällen nach einem Jahr, wiederholten wir STAR und verglichen die Ergebnisse.

386 Teilnehmer aus 24 Unternehmen standen uns für die Messung des Eingangsverhaltens zur Verfügung. Während der Trainingsperiode von einem Jahr führten wir fünf Zweitages-Seminare durch. An der Messung für das Ausgangsverhalten standen uns 381 Teilnehmer zur Verfügung, da fünf den Arbeitgeber gewechselt hatten.

Wir verglichen die Ergebnisse des Eingangs- und Ausgangsverhaltens mit dem "Internationalen Standard". Dieser Standard beinhaltet Profile von über 3.000 Verkäufern aus 54 Unternehmen. Alle hatten wenigstens ein Jahr Training.

Die Ergebnisse dieser Studie (Tabellen 7 - 9) zeigen, dass STAR die Verkaufskompetenzen und Verkaufsstilfaktoren, die erwiesenermaßen für den Verkaufserfolg ausschlaggebend sind, zuverlässig misst.

| Reliabilitäts-Studie 2 | | | | | Rang | Differenz D | D ² | |
|--|-----|-----|-----|------|------|-------------|----------------|-----|
| Profil des Eingangsverhaltens N = 386 | | | | | | | | |
| Profilmfaktoren | 25% | 50% | 75% | 100% | | | | |
| I. Selbstmanagement | | | | | | | | |
| • Planen | | | | | 55% | 7 | 5 | 25 |
| • Organisieren | | | | | 50% | 6 | 7 | 49 |
| • Durchführen | | | | | 55% | 7 | 4 | 16 |
| • Kontrollieren | | | | | 60% | 8 | 4 | 16 |
| II. Kommunikation | | | | | | | | |
| • Zuhören | | | | | 45% | 5 | 6 | 36 |
| • Verständigen | | | | | 55% | 7 | 6 | 36 |
| • Überzeugen | | | | | 60% | 8 | 4 | 16 |
| • Abschließen | | | | | 55% | 7 | 6 | 36 |
| III. Arbeitsmethode | | | | | | | | |
| • Erhalten | | | | | 50% | 6 | 6 | 36 |
| • Erweitern | | | | | 60% | 8 | 5 | 25 |
| • Improvisieren | | | | | 55% | 7 | 4 | 16 |
| • Systematisieren | | | | | 50% | 6 | 8 | 48 |
| IV. Potentiale | | | | | | | | |
| • Verändern | | | | | 45% | 5 | 8 | 64 |
| • Lernen | | | | | 55% | 7 | 8 | 64 |
| • Leisten | | | | | 50% | 6 | 5 | 25 |
| • Motivieren | | | | | 50% | 6 | 6 | 36 |
| V. Verkaufsstil | | | | | | | | |
| • Beziehungsorientiert | | | | | 45% | 5 | 7 | 49 |
| • Zielorientiert | | | | | 50% | 6 | 8 | 64 |
| • Problemorientiert | | | | | 55% | 7 | 5 | 25 |
| • Partnerorientiert | | | | | 40% | 4 | 9 | 81 |
| Gesamtdurchschnitt | | | | | 52% | Gesamt | | 763 |

Pre-Training contra
Internationaler Standard

$$r = 1 - \frac{6(\sum D^2)}{N(N^2 - 1)} = 1 - \frac{6(763^2)}{20(20^2 - 1)} = .426$$

Tabelle 7

| Reliabilitäts-Studie 2 | | | | | Rank | Differenz D | D ² | |
|---|-----|-----|-----|------|------|-------------|----------------|----|
| Profil des Ausgangsverhaltens N = 381 | | | | | | | | |
| Profilmfaktoren | 25% | 50% | 75% | 100% | | | | |
| I. Selbstmanagement | | | | | | | | |
| • Planen | | | | | 85% | 13 | 1 | 1 |
| • Organisieren | | | | | 75% | 11 | 2 | 4 |
| • Durchführen | | | | | 80% | 12 | 1 | 1 |
| • Kontrollieren | | | | | 90% | 14 | 2 | 4 |
| II. Kommunikation | | | | | | | | |
| • Zuhören | | | | | 70% | 10 | 1 | 1 |
| • Verständigen | | | | | 80% | 12 | 1 | 1 |
| • Überzeugen | | | | | 85% | 13 | 1 | 1 |
| • Abschließen | | | | | 80% | 12 | 1 | 1 |
| III. Arbeitsmethode | | | | | | | | |
| • Erhalten | | | | | 75% | 11 | 1 | 1 |
| • Erweitern | | | | | 85% | 13 | 0 | 0 |
| • Improvisieren | | | | | 70% | 10 | 1 | 1 |
| • Systematisieren | | | | | 90% | 14 | 0 | 0 |
| IV. Potentiale | | | | | | | | |
| • Verändern | | | | | 70% | 10 | 3 | 9 |
| • Lernen | | | | | 80% | 12 | 3 | 9 |
| • Leisten | | | | | 85% | 13 | 2 | 4 |
| • Motivieren | | | | | 90% | 14 | 2 | 4 |
| V. Verkaufsstil | | | | | | | | |
| • Beziehungsorientiert | | | | | 75% | 11 | 1 | 1 |
| • Zielorientiert | | | | | 95% | 15 | 1 | 1 |
| • Problemorientiert | | | | | 80% | 12 | 0 | 0 |
| • Partnerorientiert | | | | | 85% | 13 | 0 | 0 |
| Gesamtdurchschnitt | | | | | 81% | Gesamt | | 44 |

Post-Training contra Internationaler Standard $r = 1 - \frac{6(\sum D^2)}{N(N^2 - 1)} = 1 - \frac{6(44)}{7980} = .97$

Tabelle 8

| Reliabilitäts-Studie 2 | | | | | Rang |
|--|------------|------------|------------|------------------|-------------|
| Internationaler Standard | | | | N = 3.015 | |
| Profilfaktoren | 25% | 50% | 75% | 100% | |
| I. Selbstmanagement • Planen • Organisieren • Durchführen • Kontrollieren | | | | 80% | 12 |
| | | | | 85% | 13 |
| | | | | 75% | 11 |
| | | | | 80% | 12 |
| II. Kommunikation • Zuhören • Verständigen • Überzeugen • Abschließen | | | | 75% | 11 |
| | | | | 85% | 13 |
| | | | | 80% | 12 |
| | | | | 85% | 13 |
| III. Arbeitsmethode • Erhalten • Erweitern • Improvisieren • Systematisieren | | | | 80% | 12 |
| | | | | 85% | 13 |
| | | | | 75% | 11 |
| | | | | 90% | 14 |
| IV. Potentiale • Verändern • Lernen • Leisten • Motivieren | | | | 85% | 13 |
| | | | | 95% | 15 |
| | | | | 75% | 11 |
| | | | | 80% | 12 |
| V. Verkaufsstil • Beziehungsorientiert • Zielorientiert • Problemorientiert • Partnerorientiert | | | | 80% | 12 |
| | | | | 90% | 14 |
| | | | | 80% | 12 |
| | | | | 85% | 13 |
| Gesamtdurchschnitt | | | | 82% | |

Tabelle 9

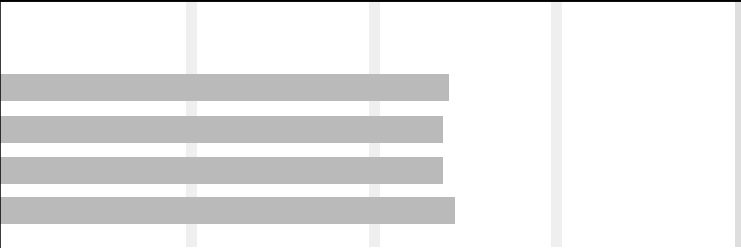
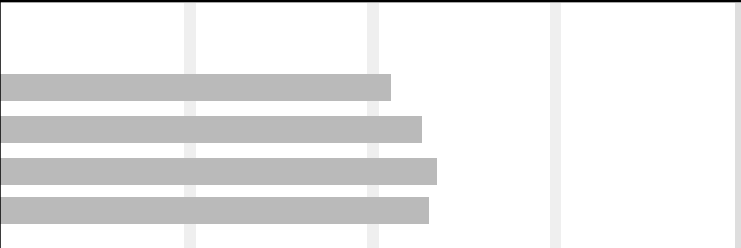




Branchendurchschnitte

Gesamt N = 102.314

| | | | | | | | | | | | | | | | |
|--------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | 5,133 | 6,572 | 3,604 | 7,321 | 2,416 | 8,237 | 7,148 | 4,264 | 32,587 | 2,729 | 8,953 | 2,814 | 3,798 | 2,113 | 4,625 |
| Automobil | | | | | | | | | | | | | | | |
| Banken | | | | | | | | | | | | | | | |
| Getränke | | | | | | | | | | | | | | | |
| Chemie | | | | | | | | | | | | | | | |
| Kommunikation | | | | | | | | | | | | | | | |
| Weiterb.-Institute | | | | | | | | | | | | | | | |
| Elektronik | | | | | | | | | | | | | | | |
| Versicherungen | | | | | | | | | | | | | | | |
| Hersteller | | | | | | | | | | | | | | | |
| Immobilien | | | | | | | | | | | | | | | |
| Handel | | | | | | | | | | | | | | | |
| Dienstleistungen | | | | | | | | | | | | | | | |
| Touristik | | | | | | | | | | | | | | | |
| Transport | | | | | | | | | | | | | | | |
| Verkaufsleiter | | | | | | | | | | | | | | | |

Profilfaktoren

| | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|--|
| I. Selbstmanagement | | | | | | | | | | | | | | | | |
| • Planen | 70 | 70 | 55 | 60 | 65 | 55 | 70 | 60 | 55 | 55 | 50 | 55 | 55 | 55 | 70 | |
| • Organisieren | 60 | 60 | 50 | 60 | 60 | 70 | 60 | 55 | 50 | 65 | 50 | 50 | 65 | 60 | 65 | |
| • Durchführen | 65 | 55 | 55 | 55 | 65 | 70 | 70 | 55 | 50 | 65 | 55 | 65 | 55 | 50 | 60 | |
| • Kontrollieren | 60 | 65 | 45 | 50 | 55 | 65 | 75 | 60 | 65 | 70 | 60 | 50 | 60 | 55 | 75 | |
| II. Kommunikation | | | | | | | | | | | | | | | | |
| • Zuhören | 45 | 65 | 45 | 50 | 55 | 60 | 55 | 45 | 50 | 55 | 45 | 55 | 50 | 45 | 60 | |
| • Verständigen | 60 | 50 | 50 | 55 | 50 | 65 | 65 | 55 | 55 | 60 | 50 | 60 | 50 | 50 | 60 | |
| • Überzeugen | 65 | 55 | 50 | 60 | 65 | 65 | 60 | 60 | 55 | 60 | 45 | 50 | 60 | 50 | 70 | |
| • Abschließen | 65 | 55 | 55 | 65 | 65 | 55 | 65 | 50 | 60 | 75 | 50 | 50 | 50 | 40 | 60 | |
| III. Arbeitsmethode | | | | | | | | | | | | | | | | |
| • Erhalten | 65 | 65 | 55 | 65 | 70 | 70 | 65 | 65 | 65 | 45 | 55 | 65 | 55 | 50 | 65 | |
| • Erweitern | 55 | 55 | 40 | 60 | 65 | 55 | 65 | 45 | 55 | 70 | 45 | 55 | 45 | 30 | 60 | |
| • Improvisieren | 50 | 45 | 60 | 65 | 60 | 65 | 70 | 50 | 70 | 60 | 45 | 45 | 50 | 45 | 70 | |
| • Systematisieren | 60 | 55 | 55 | 60 | 55 | 60 | 65 | 50 | 60 | 60 | 50 | 50 | 55 | 50 | 60 | |
| IV. Potentiale | | | | | | | | | | | | | | | | |
| • Verändern | 60 | 50 | 50 | 55 | 60 | 75 | 65 | 55 | 55 | 60 | 40 | 50 | 50 | 45 | 70 | |
| • Lernen | 60 | 45 | 50 | 65 | 65 | 70 | 60 | 50 | 65 | 65 | 45 | 55 | 45 | 40 | 65 | |
| • Leisten | 50 | 60 | 55 | 60 | 65 | 60 | 70 | 60 | 60 | 75 | 45 | 60 | 50 | 40 | 65 | |
| • Motivieren | 55 | 55 | 50 | 60 | 55 | 65 | 60 | 50 | 45 | 70 | 35 | 50 | 35 | 30 | 60 | |
| V. Verkaufsstil | | | | | | | | | | | | | | | | |
| • Beziehungsorientiert | 65 | 55 | 55 | 60 | 55 | 70 | 55 | 60 | 55 | 65 | 50 | 60 | 55 | 50 | 65 | |
| • Zielorientiert | 70 | 60 | 65 | 60 | 65 | 65 | 70 | 55 | 60 | 70 | 45 | 60 | 60 | 45 | 70 | |
| • Problemorientiert | 50 | 45 | 45 | 65 | 60 | 70 | 60 | 55 | 65 | 60 | 40 | 55 | 50 | 40 | 65 | |
| • Partnerorientiert | 55 | 55 | 50 | 60 | 60 | 60 | 60 | 45 | 50 | 55 | 40 | 60 | 55 | 40 | 60 | |
| Gesamtdurchschnitt | 59 | 56 | 52 | 60 | 61 | 65 | 64 | 54 | 57 | 63 | 47 | 55 | 53 | 46 | 65 | |

| Profilfaktoren | 25% | 50% | 75% | 100% | |
|---|--|-----|-----|------|--------------------------|
| I. Selbstmanagement <ul style="list-style-type: none"> ● Planen ● Organisieren ● Durchführen ● Kontrollieren |  | | | | 60% 59% 59% 61% |
| II. Kommunikation <ul style="list-style-type: none"> ● Zuhören ● Verständigen ● Überzeugen ● Abschließen |  | | | | 52% 56% 58% 57% |
| III. Arbeitsmethode <ul style="list-style-type: none"> ● Erhalten ● Erweitern ● Improvisieren ● Systematisieren |  | | | | 61% 53% 57% 56% |
| IV. Potentiale <ul style="list-style-type: none"> ● Verändern ● Lernen ● Leisten ● Motivieren |  | | | | 56% 56% 58% 52% |
| V. Verkaufsstil <ul style="list-style-type: none"> ● Beziehungsorientiert ● Zielorientiert ● Problemorientiert ● Partnerorientiert |  | | | | 58% 61% 55% 54% |
| Gesamtdurchschnitt |  | | | | 57% |

| Profilfaktoren | 25% | 50% | 75% | 100% |
|---|-----|-----|-----|--------------------------|
| I. Selbstmanagement <ul style="list-style-type: none"> ● Planen ● Organisieren ● Durchführen ● Kontrollieren | | | | 80% 85% 75% 80% |
| II. Kommunikation <ul style="list-style-type: none"> ● Zuhören ● Verständigen ● Überzeugen ● Abschließen | | | | 75% 85% 80% 85% |
| III. Arbeitsmethode <ul style="list-style-type: none"> ● Erhalten ● Erweitern ● Improvisieren ● Systematisieren | | | | 80% 85% 75% 90% |
| IV. Potentiale <ul style="list-style-type: none"> ● Verändern ● Lernen ● Leisten ● Motivieren | | | | 85% 95% 75% 80% |
| V. Verkaufsstil <ul style="list-style-type: none"> ● Beziehungsorientiert ● Zielorientiert ● Problemorientiert ● Partnerorientiert | | | | 80% 90% 80% 85% |
| Gesamtdurchschnitt | | | | 82% |