

## **B Ambiguitäts-bedingter Rollenstress und dessen Einfluss auf die Verkaufsleistung**

### **1 Einordnung von Rollenstress in den persönlichen Verkauf**

#### **1.1 Berufliche Merkmale und Herausforderungen des persönlichen Verkaufs**

Der persönliche Verkauf und die damit einhergehenden direkten Interaktionen zwischen dem Verkäufer und dem Kunden dienen dem Aufbau und der Pflege von langfristigen, partnerschaftlichen und profitablen Geschäftsbeziehungen, weshalb der persönliche Verkauf ein bedeutendes Instrument des Kundenbeziehungsmanagements ist (vgl. z.B. Anderson & Huang 2006, S. 140; Weitz & Bradford 1999, S. 241f.). Durch den direkten und unmittelbaren Kundenkontakt sind idealerweise die Leistungen des Unternehmens zu verkaufen, aber auch Kunden- und Marktinformationen zu sammeln, Kundenvertrauen und -loyalität aufzubauen sowie die Einstellungs- und Imagebildung zum Unternehmen zu beeinflussen (vgl. Weitz & Bradford 1999, S. 243; Behrman & Perreault 1982, S. 358; Dubinsky & Mattson 1979, S. 70).

Vor dem Hintergrund des Kundenbeziehungsmanagements und der wettbewerbsbezogenen Notwendigkeit langfristige und profitable Kundenbeziehungen aufzubauen, veränderten sich die beruflichen Aufgaben im persönlichen Verkauf nachhaltig (vgl. Amyx & Bhuian 2009, S. 367; Stamper & Johlke 2003, S. 570; Dubinsky et al. 1986, S. 192). Während im Rahmen des Transaktionsmarketing das Verkäuferverhalten durch den Begriff des ‚hard selling‘ gekennzeichnet war und die Hauptaufgabe von Verkäufern darin bestand, die Nachfrage nach den Unternehmensleistungen zu stimulieren und Verkaufsabschlüsse zu erzielen (vgl. Anderson & Huang 2006, S. 140; Weitz & Bradford 1999, S. 243; Weitz 1981, S. 87), sind Verkäufer im Hinblick auf das Beziehungsmarketing für den Aufbau, die Pflege und die Entwicklung von partnerschaftlichen und profitablen Kundenbeziehungen verantwortlich (vgl. Vafeas 2011, S. 267; Nerdinger 2001, S. 12f.; Weitz & Bradford 1999, S. 241f.; Dubinsky & Mattson 1979, S. 70f.). Verkäufer müssen hierbei Kunden umfassend und individuell beraten und betreuen, d.h. ihren spezifischen Bedarf bestimmen und geeignete Lösungen entwickeln. Der persönliche Verkauf setzt demnach ein kunden- und serviceorientiertes sowie auf den jeweiligen Kunden angepasstes Verkaufsverhalten voraus (vgl. Vafeas 2011, S. 266f.; Amyx & Bhuian 2009, S. 367; Weitz & Bradford 1999, S. 243). Zeitgleich müssen Verkäufer aber auch die Ziele des Unternehmens erfüllen, indem Kaufwiderstände von Kunden zu beseitigen und Erträge zu erwirtschaften sind (vgl. Nerdinger 2001, S. 12). Verkäufer werden deshalb auch als ‚value creator‘ bezeichnet

(vgl. Vafeas 2011, S. 265; Weitz & Bradford 1999, S. 243), da sowohl auf Kunden- als auch auf Unternehmensseite Nutzen und damit Profit zu generieren sind (vgl. Weitz, Sujan & Sujan 1986, S. 174). Zusammenfassend führt die Beziehungsorientierung im persönlichen Verkauf zu steigenden beruflichen Anforderungen, die ein Verkäufer zu erfüllen hat. Die Verkaufstätigkeit kennzeichnet sich hierbei durch eine Vielzahl von spezifischen Merkmalen, die berufliche Besonderheiten und Herausforderungen für den Verkäufer begründen (vgl. Stamper & Johlke 2003, S. 570; Dubinsky et al. 1986, S. 192). Im Nachfolgenden werden diese beruflichen Besonderheiten des persönlichen Verkaufs kurz vorgestellt.

Verkäufer müssen während des gesamten Verhandlungs- und Austauschprozesses sowie in der Nachkaufphase verschiedene soziale Rollen einnehmen und die damit verbundenen Aufgaben erfüllen. Hierbei müssen Verkäufer sich selbst präsentieren, zeitgleich aber auch den eigenen Arbeitgeber gegenüber dem Kunden repräsentieren sowie den Kunden gegenüber dem eigenen Arbeitgeber vertreten (vgl. Stamper & Johlke 2003, S. 570; Dubinsky et al. 1986, S. 193; Teas, Wacker & Hughes 1979, S. 355). Diese berufliche Besonderheit resultiert aus der Position des Verkäufers an der interorganisationalen Schnittstelle. Unternehmen werden gemäß der Organisationslehre als offene Systeme verstanden und Verkäufer als Randelemente dieser Systeme definiert, die das Unternehmen nach außen repräsentieren sowie für die notwendigen Transaktionen und Informationsflüsse mit der Umwelt verantwortlich sind (vgl. Vafeas 2011, S. 267). Der Verkäufer ist somit als das Bindeglied zwischen dem Kunden und dem eigenen Arbeitgeber zu charakterisieren. Da der Kunde und der eigene Arbeitgeber unterschiedliche und häufig divergierende Ziele verfolgen, besteht eine Hauptaufgabe im persönlichen Verkauf darin, zwischen den Zielen des Unternehmens sowie den Bedürfnissen der Kunden zu vermitteln (vgl. Anderson & Huang 2006, S. 140ff.; Weitz & Bradford 1999, S. 243). Die Komplexität der Verkaufsaufgabe zeigt sich darin, dass Kunden dahingehend zu beeinflussen sind, dass diese Entscheidungen treffen, die mit den Zielen des verkaufenden Unternehmens übereinstimmen, sich dabei aber nicht übervorteilt fühlen (vgl. Weitz & Bradford 1999, S. 243f.).

Darüber hinaus führt die Schnittstellenposition des Verkäufers zu einer Vielzahl von beruflichen Kontakten mit unterschiedlichen Personen. Neben den verschiedenen Kunden mit ihren spezifischen Problemen und Erwartungen, gibt es auch innerhalb des eigenen Unternehmens eine Vielzahl von Personen, die unterschiedliches Interesse daran haben, wie Verkäufer ihre beruflichen Tätigkeiten ausüben (vgl. Churchill, Ford & Walker 1993, S. 394). So sind zum Beispiel neue Kunden zu akquirieren, Verkaufsquoten zu erfüllen, der Kundenservice zu unterstützen, Bestandskundenpflege zu betreiben

und Informationen für Marktanalysen zu sammeln. Um beruflich erfolgreich zu agieren, müssen Verkäufer die Anforderungen des eigenen Unternehmens erfüllen, zeitgleich aber auch Ziele, Richtlinien und Probleme des Kunden beachten und damit auch Anforderungen handhaben, die nicht vom eigenen Arbeitgeber stammen (vgl. Nonis, Sager & Kumar 1996, S. 44; Dubinsky et al. 1986, S. 193). Mit der Vielzahl dieser unterschiedlichen Erwartungen geht jedoch das Risiko einher, dass Verkäufer zueinander konfliktäre Erwartungen wahrnehmen oder Unsicherheit darüber entsteht, wie beruflich zu agieren ist, um diesen unterschiedlichen Erwartungen gerecht zu werden (vgl. Nerdinger 2001, S. 62; Nonis, Sager & Kumar 1996, S. 44).

Im Hinblick auf die spezifischen Probleme und Erwartungen der verschiedenen Kunden sowie der Beziehungsorientierung im persönlichen Verkauf müssen Verkäufer Verständnis für ihre Kunden aufbringen, den spezifischen Bedarf des Kunden analysieren sowie kreative und innovative Problemlösungen entwickeln (vgl. Vafeas 2011, S. 265f.; Stamper & Johlke 2003, S. 570). Die Heterogenität der Kundenwünsche und -bedürfnisse sowie das wachsende Qualitätsstreben von Kunden führen dazu, dass nicht-routinemäßige Tätigkeiten charakteristisch für den Verkaufsberuf sind (vgl. Dubinsky et al. 1986, S. 193). Von Verkäufern wird daher ein Höchstmaß an Flexibilität, Innovativität und Kreativität gefordert, um individuelle Lösungen für spezifische Kundenprobleme zu entwickeln (vgl. Anderson & Huang 2006, S. 142; Teas, Wacker & Hughes 1979, S. 355) oder um die Unternehmensleistungen so zu präsentieren, dass spezifische Kundenbedürfnisse dadurch befriedigt werden (vgl. Stamper & Johlke 2003, S. 570).

Trotz einer effektiven Aufgabenausführung muss aber der Vertragsabschluss des Kunden nicht die sichere und unmittelbare Folge der Verkaufsanstrengungen des Verkäufers sein (vgl. Dubinsky et al. 1986, S. 193; McGrath 1981, S. 470). So besteht die Möglichkeit, dass mehrere Kundenberatungen und Verkaufspräsentationen durchzuführen sind, bis der Kunde überzeugt und die entsprechenden Entscheidungsprozesse abgeschlossen sind (vgl. Dubinsky et al. 1986, S. 193). Durch die daraus resultierenden langen Verkaufszyklen sowie der häufig im persönlichen Verkauf typischen Interaktion des Verkäufers mit mehreren Entscheidungsträgern (Buying Center), steigt jedoch die Wahrscheinlichkeit, dass während des Verkaufsprozesses unvorhergesehene Ereignisse eintreten, die die Kaufentscheidung des Kunden beeinflussen (vgl. Churchill, Ford & Walker 1993, S. 397). In diesem Zusammenhang ist zu berücksichtigen, dass verschiedene Faktoren auf die Kaufentscheidung eines Kunden wirken, die außerhalb der Kontrolle des Verkäufers liegen, aber dennoch den beruflichen Erfolg eines Verkäufers bedingen, wie z.B. Konkurrenzaktivitäten, Markt- und Umweltent-

wicklungen oder Veränderungen auf Kundenseite (vgl. McGrath 1981, S. 470). Im persönlichen Verkauf geht daher gute Leistung nicht bzw. nicht unmittelbar mit beruflichen Erfolgserlebnissen einher (vgl. Nerdinger 2001, S. 62).

Eine weitere berufliche Besonderheit des persönlichen Verkaufs, insbesondere des Außendienstes, besteht in der physischen, sozialen und psychologischen Trennung des Verkäufers von seinem Arbeitgeber. Dadurch fehlen häufig unterstützende soziale Beziehungen, wobei die normative Bindung an den Arbeitgeber sowie die formale Zugehörigkeit zur Gruppe der Arbeitnehmer des Unternehmens weniger stark ausgeprägt sind (vgl. Mulki et al. 2008, S. 74f.; Marshall, Michaels & Mulki 2007, S. 211f.; Teas, Wacker & Hughes 1979, S. 355). Die räumliche und psychologische Trennung beeinträchtigt hierbei die Kommunikation zwischen dem Verkäufer und seinem Arbeitgeber und führt häufig zu einer fehlenden Unterstützung durch den Innendienst des Unternehmens sowie zu fehlenden Feedbackschleifen. So wissen Verkäufer häufig nicht, wie ihre beruflichen Anstrengungen von Vorgesetzten eingeschätzt und beurteilt werden (vgl. Marshall, Michaels & Mulki 2007, S. 211f.; Teas, Wacker & Hughes 1979, S. 355).

Die bestehende Unsicherheit über den Zusammenhang zwischen Anstrengungen, die zur Erfüllung von beruflichen Aufgaben erbracht werden, und dem Verkaufserfolg sowie die Beurteilung durch den Vorgesetzten fördern allerdings die Entstehung von beruflicher Frustration und Desillusionierung (vgl. Dubinsky et al. 1986, S. 193). Verkäufer müssen deshalb über ein großes Repertoire an Bewältigungsstrategien verfügen, um die notwendige berufliche Motivation und Leistung aufrechtzuerhalten (vgl. Nerdinger 2001, S. 62). Die Bedeutung der Motivation und der Fähigkeit sich selbst zu motivieren, zeigen sich insbesondere durch die berufliche Autonomie, die Verkäufer besitzen (vgl. Churchill, Ford & Walker 1993, S. 49). So erhalten Verkäufer i.d.R. keine klaren Arbeitsanweisungen oder Vorgaben darüber, wie berufliche Aufgaben zu erfüllen sind, sondern müssen sich selbst organisieren, ihre Zeit gut einteilen und selbst entscheiden, wie berufliche Aufgaben auszuführen sind (vgl. McGrath 1981, S. 470). Mit dieser Autonomie geht allerdings häufig eine fehlende personalisierte Führung der Verkäufer durch Vorgesetzte einher (vgl. Dubinsky et al. 1986, S. 193). Trotz eines laissez-faire-Führungsstils werden hohe Anforderungen und Zielvorgaben in Form von zu erreichenden Verkaufsquoten, Vergütungsplänen und Kostenvorgaben an Verkäufer gestellt (vgl. Churchill, Ford & Walker 1993, S. 49f.), wobei Aufgaben nicht operational formuliert werden, sondern durch Ziele oder wünschenswerte/zu erreichende Idealzustände beschrieben sind (vgl. McGrath 1981, S. 470).

Neben den bislang dargestellten Merkmalen und Besonderheiten kennzeichnet sich die Verkaufstätigkeit auch durch einen hohen Erfolgsdruck. Dieser resultiert aus der Beziehungsorientierung und der damit einhergehenden Vielzahl an Anforderungen und Erwartungen, aus den Zielvorgaben des Arbeitsgebers sowie aus dem Einsatz von leistungsbezogenen Vergütungssystemen (vgl. Amyx & Bhuiyan 2009, S. 367; Porter, Claycomb & Kraft 2008, S. 53).

Zusammenfassend ist die Verkaufsaufgabe eine stressintensive Tätigkeit, die spezifische aufgabenbezogene und soziale/interpersonelle Herausforderungen beinhaltet und dadurch Verkäufer stark beansprucht. Die mit der Arbeitsaufgabe verbundenen Belastungen resultieren aus einer quantitativen Überforderung der Verkäufer sowie aus dem beruflichen Zeit- und Leistungsdruck. Der ständige Kontakt und Umgang mit meist fremden Personen sowie das Fehlen von unterstützenden sozialen Beziehungen stellen hingegen soziale Belastungen dar, die mit der Verkaufsaufgabe einhergehen (vgl. Nerdinger 2001, S. 72f.).

## **1.2 Rollenstress im persönlichen Verkauf**

Die aufgeführten beruflichen Merkmale und Besonderheiten des persönlichen Verkaufs bestimmen die Erwartungen, die an Verkäufer gestellt werden und gehen mit der Herausforderung einher, dass Verkäufer zeitgleich verschiedene soziale Positionen einnehmen und als Arbeitnehmer, Weisungsgebundener, Vorgesetzter, Kollege und Kundenberater agieren müssen (vgl. Beehr & Glazer 2005, S. 9). An jede dieser Positionen sind unterschiedliche Erwartungen von verschiedenen Personen aus dem sozialen Umfeld des Verkäufers (Rollenpartner wie z.B. Vorgesetzte, Kollegen, Kunden, Familie) geknüpft. Im beruflichen Kontext beziehen sich diese Erwartungen auf das arbeits- und aufgabenbezogene Verhalten und definieren die berufliche Rolle eines Verkäufers (vgl. Walker, Churchill & Ford 1977, S. 159). Die Rolle ist damit „ein Bündel normativer Erwartungen, die sich an den Inhaber einer bestimmten sozialen Position richten“ (Nerdinger 2001, S. 84) und legt das Verhalten fest, das vom Rolleninhaber bei der Ausführung dieser Rolle erwartet wird.

Die Wahrnehmung und Verarbeitung der Erwartungen der Rollenpartner beeinflussen dabei das Verständnis des Verkäufers darüber, welche Anforderungen mit beruflichen Aufgaben einhergehen und wie diese Aufgaben adäquat zu bewältigen sind. Damit bestimmt die Wahrnehmung dieser Erwartungen, wie ein Verkäufer selbst seine berufliche Rolle definiert und beeinflusst dadurch maßgeblich das Verhalten des Verkäufers, um der wahrgenommenen Rolle gerecht zu werden (vgl. Udris 1981, S. 403). Ob die

Erwartungen der verschiedenen Rollenpartner aber befriedigt werden können und damit die Leistung von Verkäufern als erfolgreich beurteilt wird, hängt jedoch von der Klarheit und der Eindeutigkeit der kommunizierten Erwartungen ab. Die beruflichen Besonderheiten des persönlichen Verkaufs im Allgemeinen und insbesondere die ‚Position des Verkäufers an der interorganisationalen Schnittstelle‘ sowie die ‚nicht personalisierte/laissez-faire Führung durch Vorgesetzte‘ führen allerdings zu unklaren, mehrdeutigen und konfliktären Erwartungen und sind Ursachen für die Entstehung der sogenannten Rollenambiguität und des sogenannten Rollenkonfliktes (vgl. Beehr & Glazer 2005, S. 9; Churchill, Ford & Walker 1993, S. 392).

Kahn und Kollegen (1964, S. 73) charakterisieren Rollenambiguität als die Diskrepanz zwischen den verfügbaren und den zur erfolgreichen Bewältigung einer Aufgabe notwendigen Informationen und definieren diese als „a direct function of the discrepancy between the information available to the person and that which is required for adequate performance of his role“. Rollenambiguität beschreibt somit die Ungewissheit einer Person über die Aufgaben, Ziele, Richtlinien und Kompetenzen, die an eine bestimmte Rolle geknüpft und zu erfüllen sind, um die Erwartungen der verschiedenen Rollenpartner zu befriedigen. Diese Ungewissheit begründet sich in der Unklarheit oder der Mehrdeutigkeit der Erwartungen der Rollenpartner, so dass nicht mit Sicherheit gesagt werden kann, was diese erwarten oder wie die erbrachte Leistung bewertet wird (vgl. z.B. Udris 1981, S. 409; Teas, Wacker & Hughes 1979, S. 355; Kahn et al. 1964, S. 59). In Bezug auf den persönlichen Verkauf bedeutet dies, dass Verkäufer nicht über die notwendigen Informationen verfügen, um beurteilen zu können, wie berufliche Tätigkeiten angemessen zu erledigen sind. Es besteht Unsicherheit darüber, was Rollenpartner in bestimmten Situationen erwarten, wie diese Erwartungen zu befriedigen sind und wie die erbrachte Arbeitsleistung von Rollenpartnern bewertet und vergütet wird (vgl. z.B. Singh 1998, S. 70.; Rizzo, House & Lirtzman 1970, S. 155f.).

Sind hingegen die Erwartungen und Anforderungen der verschiedenen Rollenpartner zueinander inkompatibel oder konfliktär, liegt ein Rollenkonflikt vor (vgl. Udris 1981, S. 409; Wiswede 1977, S. 115; Kahn et al. 1964, S. 11ff.). Dieser kennzeichnet sich folglich durch die Unvereinbarkeit und Inkongruenz von Erwartungen, die mit einer bestimmten Rolle verbunden sind (vgl. Wiswede 1977, S. 115; Rizzo, House & Lirtzman 1970, S. 155; Kahn et al. 1964, S. 11ff.). So liegt im persönlichen Verkauf ein Rollenkonflikt vor, wenn ein Verkäufer von mindestens zwei seiner Rollenpartner nicht miteinander vereinbare Erwartungen wahrnimmt oder die Erwartungen von mindestens einem Rollenpartner den eigenen Wertvorstellungen, Verpflichtungen oder

Überzeugungen entgegenstehen (vgl. Singh 1998, S. 70; Rizzo, House & Lirtzman 1970, S. 155f.).

Rollenambiguität und Rollenkonflikt sind damit Anforderungen, Einschränkungen und Ereignisse in der Umwelt eines Verkäufers, die die Wahrnehmung der eigenen Rolle sowie das Verhalten zur Ausführung dieser Rolle nachhaltig beeinflussen (vgl. Beehr & Glazer 2005, S. 8). Rollenambiguität und Rollenkonflikt werden daher in der Sozial-, Arbeits- und Organisationspsychologie als Stresselemente und Stressoren<sup>1</sup> definiert, die für die Entstehung von Rollenstress verantwortlich sind (vgl. Fried et al. 2008, S. 307; Gusy 1995, S. 114; Udris 1981, S. 404, S. 409). Dieser ist mit beruflichem und aufgabenbezogenem Stress gleichzusetzen und resultiert aus den verschiedenen Rollen, die eine Person beruflich einnehmen muss (vgl. Beehr & Glazer 2005, S. 8; Udris 1981, S. 409; Kahn et al. 1964). Dabei wirkt Rollenstress über einen längeren Zeitraum hinweg auf eine Person (vgl. Fried et al. 2008, S. 307; Gilboa et al. 2008, S. 228) und verursacht kurzfristig psychologische, einstellungs- und verhaltensbezogene Veränderungen und führt langfristig zu gesundheitlichen Problemen (vgl. Stamper & Johlke 2003, S. 569). Aus psychologischer Sicht ist Rollenstress damit eine entscheidende Folge der Arbeit und verantwortlich für die Entstehung von chronischen und psychosomatischen Erkrankungen, Unzufriedenheit, Frustration und Resignation sowie depressiven Verstimmungen (vgl. Dubinsky et al. 1986, S. 195).

Stress und damit Rollenstress ist ein „intensiver, unangenehmer Spannungszustand in einer stark aversiven, bedrohlichen, subjektiv lang andauernden Situation, deren Vermeidung subjektiv wichtig ist“ (Greif 1991, S. 13). Stress wird als mentale und/oder biologische Störungsreaktion verstanden, die durch Umwelt- und Lebensereignisse ausgelöst wird, welche das innere Gleichgewicht (Homöostase) eines Individuums negativ beeinträchtigen (vgl. Gusy 1995, S. 113; Nitsch 1981, S. 91). Da gemäß dem Allgemeinen Adaptionssyndrom der Stressforschung Individuen danach streben, ihr inneres Gleichgewicht aufrechtzuerhalten, lösen Störeinflüsse (Stressoren bzw. störende Umwelt- und Lebensereignisse) unspezifische Abwehrreaktionen des psychologischen Systems aus. Diese Reaktionen werden als Stress definiert (vgl. Lazarus & Launier 1981, S. 222; Udris 1981, S. 391). Aus psychologischer Sicht erfolgt demnach die Stresswahrnehmung durch einen Soll-Ist-Vergleich, indem der aktuelle Zustand (Ist-Wert) einem gewünschten Zustand (Soll-Wert) gegenübergestellt wird. Stress entsteht,

---

<sup>1</sup> Stressoren sind mit Stressursachen gleichzusetzen, deren wahrgenommene Ausprägung das Ausmaß des empfundenen Stresses und damit das Stresserleben determinieren (vgl. Lazarus & Launier 1981, S. 221).

wenn der aktuelle Zustand unter dem gewünschten Zustand liegt oder wenn der gewünschte Zustand als gefährdet beurteilt wird (vgl. Nitsch 1981, S. 91f.). Da die Sollwerte dieses Vergleiches durch selbstbestimmte Ansprüche oder durch Erwartungen und Anforderungen von anderen Personen bestimmt werden (vgl. Nitsch 1981, S. 91f.), zeigt sich, dass die Rollenpartner durch mehrdeutige, unklare und konfliktäre Erwartungen unmittelbar das Stresserleben des Rolleninhabers bestimmen. Dies begründet sich darin, dass die wahrgenommene Rollenambiguität und der wahrgenommene Rollenkonflikt zu einer Diskrepanz zwischen dem aktuellen und dem wünschenswerten Zustand führen. Stress wird hierbei am stärksten wahrgenommen, wenn die Auflösung dieser Diskrepanz erforderlich und für die betroffene Person subjektiv wünschenswert ist (vgl. Nitsch 1981, S. 94, S. 104). Da Rollenambiguität und -konflikt ein adäquates Ausführen von beruflichen Aufgaben verhindern, ist deren Beseitigung/Auflösung im Hinblick auf die erfolgreiche Aufgabenbewältigung und die damit verbundene Leistungsbeurteilung erforderlich und wünschenswert. Rollenstress liegt somit in dem Ausmaß vor, in dem eine Person Rollenambiguität und Rollenkonflikt wahrnimmt (vgl. Beehr & Glazer 2005, S. 9f.; Stamper & Johlke 2003, S. 571; Singh, Goolsby & Rhoads 1994, S. 561).

Untersuchungsergebnisse der Verkaufsforschung legen hierbei offen, dass Rollenambiguität und Rollenkonflikt aufgrund der Arbeitsbedingungen und Merkmale des persönlichen Verkaufs fester und inherenter Bestandteil des Verkaufsberufes sind (vgl. z.B. Lewin & Sager 2007; Stamper & Johlke 2003; Low et al. 2001; Singh, Goolsby & Rhoads 1994; Churchill et al. 1985; Schuler 1977; Walker, Churchill & Ford 1975; Rizzo, House & Lirtzman 1970). Verkäufer sind daher im besonderen Maße anfällig für Rollenstress (vgl. Singh, Goolsby & Rhoads 1994, S. 561), der mit psychologischen und verhaltensbezogenen Konsequenzen für Verkäufer einhergeht und daher eine bedeutende Determinante von zentralen Arbeitsergebnissen ist (vgl. z.B. Hollet-Haudebert, Mulki & Fournier 2011; Lewin & Sager 2007; Low et al. 2001; Babakus et al. 1999; Singh 1998; Goolsby 1992; Behrman & Perreault 1984; Bagozzi 1978; Rizzo, House & Lirtzman 1970). So besteht in der Verkaufsforschung Einigkeit darüber, dass Rollenstress das mentale Wohlbefinden eines Verkäufers beeinträchtigt und verschiedene Formen von emotionaler Beklommenheit und psychologischem Druck sowie steigende berufliche Anspannung verursacht (vgl. Singh 1998, S. 70f.). Weiterhin besitzt Rollenstress einen dysfunktionalen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit (vgl. Singh 1998, S. 70f.; Behrman & Perreault 1984), die Arbeitsmotivation (vgl. Zablah et al. 2012b, S. 24ff.) und die organisationale Verbundenheit von Verkäufern (vgl. Babakus et al. 1999). Darüber hinaus beeinträchtigt Rollenstress unmittelbar das



Leistungsverhalten eines Verkäufers und führt zu einer abnehmenden Verkaufsleistung (vgl. Singh 1998, S. 70f.). Dies begündet sich dadurch, dass Verkäufer ihre begrenzten Ressourcen (Zeit und Energie) zur Beseitigung von stressigen Situationen, bzw. der Rollenstressoren einsetzen, so dass eine vollständige Konzentration auf die eigentliche Arbeitsaufgabe nicht möglich ist (vgl. Gilboa et al. 2008, S. 229; Nitsch 1981, S. 114). Rollenstress verhindert damit ein adäquates Ausführen von beruflichen Aufgaben (vgl. McGrath 1981, S. 489, S. 492; Kahn et al. 1964, S. S. 70f., S. 73ff.).

## **2 Bedeutung des Stressors Rollenambiguität für die Verkaufsleistung**

Da Verkäufer mit ihrer Leistung unternehmerische Ziele wie Umsatz, Gewinn oder Marktanteil (vgl. Stamper & Johlke 2003, S. 570; McGrath 1981, S. 489, S. 492; Kahn et al. 1964, S. 70f.; S. 94f.) beeinflussen, besteht ein Schwerpunkt der Verkaufsforschung in der Analyse und Bewertung der Verkaufsleistung (vgl. Verbeke, Dietz & Verwaal 2011; Behrman & Perreault 1982). Die Beurteilung dieser bezieht sich dabei auf die beruflichen Anstrengungen und Tätigkeiten eines Verkäufers, die auf den Verkauf der angebotenen Leistungen des Unternehmens ausgerichtet sind (vgl. Walker, Churchill & Ford 1979, S. 33). Bewertet werden hierbei die Quantität und die Qualität dieser Anstrengungen hinsichtlich der erzielten Ergebnisse (z.B. Anzahl der Beratungsgespräche, der Kundenbesuche, der Produktpräsentationen und der Vertragsabschlüsse oder der erzielte Umsatz pro Periode) (vgl. Behrman & Perreault 1982, S. 358). Die Verkaufsleistung ist damit normativ, indem basierend auf den erzielten Ergebnissen das Verhalten eines Verkäufers als gut oder schlecht beurteilt wird (vgl. Churchill, Ford & Walker 1993, S. 760). Damit unterscheidet sich die Verkaufsleistung von der Effektivität. Diese bezieht sich auf die Bewertung der erzielten Ergebnisse, indem der Beitrag dieser zur Erreichung der Unternehmensziele, wie z.B. Marktanteil, Umsatz oder Produktivität beurteilt wird (vgl. Nerdinger 2001, S. 64). Während ein Verkäufer durch sein Verhalten unmittelbar die Verkaufsleistung beeinflusst, hängt die Effektivität hingegen nicht nur vom Verkaufsverhalten ab, sondern auch von Faktoren, die außerhalb der Kontrolle des Verkäufers liegen, wie z.B. Richtlinien und Vorgaben des Unternehmens, Potentiale des Verkaufsgebietes, Marktbedingungen oder Konkurrenzaktivitäten. Walker, Churchill & Ford (1979, S. 35) beschreiben die Effektivität als „summary index of organizational outcomes for which an individual is at least partly responsible“. Damit erlaubt die Effektivität keine objektiven und ein-

deutigen Rückschlüsse auf die Leistung eines Verkäufers, wird aber von der Verkaufsleistung direkt beeinflusst.

Die Verkaufsforschung fokussiert sich daher auf die Analyse der Determinanten der Verkaufsleistung, welche durch die Rollenwahrnehmung, die kognitive Eignung, die Fähigkeiten und die Motivation eines Verkäufers sowie durch persönliche, organisationale und umweltbezogene Variablen abgebildet werden (vgl. Verbeke, Dietz & Verwaal 2011; Churchill et al. 1985). Diese Bestimmungsgrößen stehen hierbei in einer multiplikativen Beziehung zueinander, so dass die Verkaufsleistung als eine Funktion aus diesen zu verstehen ist. Liegt demnach ein Defizit in einer dieser fünf Determinanten vor, führt dies zu einer abnehmenden Leistung (vgl. Churchill et al. 1985).

Die Determinante der Rollenwahrnehmung wird dabei durch die wahrgenommene Ausprägung der Stressoren Rollenambiguität und Rollenkonflikt und somit durch den wahrgenommenen Rollenstress bestimmt (vgl. z.B. LePine, Podsakoff & LePine 2005, S. 764). Im persönlichen Verkauf beeinträchtigen damit beide Rollenstressoren die Rollenwahrnehmung und besitzen deshalb einen dysfunktionalen Einfluss auf die Leistung eines Verkäufers (vgl. z.B. LePine, Podsakoff & LePine 2005, S. 764; Jackson & Schuler 1985, S. 28). Demzufolge sind Erkenntnisse über die Rollenstressor-Verkaufsleistung-Beziehung von zentraler Bedeutung für das Verkaufsmanagement und ein bedeutender Forschungsstrang der Verkaufs- und Managementforschung (vgl. z.B. LePine, Podsakoff & LePine 2005, S. 764; Tubre & Collins 2000, S. 155; Behrman & Perreault 1982, S. 355).

Seit der Etablierung der organisationalen Rollentheorie von Kahn und Kollegen (1964) wird deshalb intensiv der Einfluss der Rollenwahrnehmung auf die Leistung von Arbeitnehmern untersucht. Betrachtet werden die korrelativen Beziehungen zwischen den Stressoren Rollenambiguität sowie Rollenkonflikt und der Arbeitsleistung (vgl. LePine, Podsakoff & LePine 2005, S. 764; Tubre & Collins 2000, S. 155). Aufgrund des großen Forschungsinteresses existiert eine (kaum zu handhabende) Vielzahl an Untersuchungen, die den Einfluss von beiden Rollenstressoren betrachten. Da diese Untersuchungen aber zum Teil unterschiedliche Ergebnisse liefern, wurden sowohl in der Arbeits- & Organisationsforschung als auch in der Verkaufsforschung Metaanaly-

sen<sup>2</sup> durchgeführt. Durch diese erfolgt eine integrierte Darstellung der unterschiedlichen Untersuchungsergebnisse, wobei eine Generalisierung dieser ermöglicht und der aktuelle Wissens- und Erkenntnisstand abbilden werden (vgl. Sedlmeier & Renkewitz 2013, S. 757f.; Hüttner & Schwarting 2002, S. 26). Aus der Arbeits- & Organisationsforschung sind dabei die Metaanalysen von Gilboa et al. (2008), Fried et al. (2008), Tubre & Collins (2000), Jackson & Schuler (1985) und Fisher & Gitelson (1983) zu berücksichtigen, die die Forschungsergebnisse des Zeitraums von 1967-2002 zum Einfluss von beiden Rollenstressoren auf die Arbeitsleistung beinhalten. Weiterhin sind die Metaanalysen von Churchill et al. (1985) und Verbeke et al. (2011) zu beachten, die die Erfolgsfaktorenforschung des persönlichen Verkaufs abbilden und die Untersuchungsergebnisse zur Rollenstressor-Verkaufsleistung-Beziehung des Zeitraums von 1918-2008 umfassen. In Tabelle 1 sind diese Metaanalysen und deren Ergebnisse hinsichtlich der Rollenambiguität/Rollenkonflikt-Verkaufs-/Arbeitsleistung-Beziehung überblicksartig dargestellt. Zusammenfassend unterstreichen die Ergebnisse der Metaanalysen der Organisations- und der Verkaufsforschung die Bedeutung von Rollenambiguität für die Verkaufs-/Arbeitsleistung. So zeigt sich über die verschiedenen Metaanalysen hinweg, dass Rollenambiguität maßgeblich die Leistung eines Arbeitnehmers beeinflusst (vgl. Verbeke, Dietz & Verwaal 2011, S. 423; Fried et al. 2008, S. 316; Tubre & Collins 2000, S. 162, S. 164; Churchill et al. 1985, S. 109; Jackson & Schuler 1985, S. 23 ff.; Fisher & Gitelson 1983, S. 323f.). Rollenambiguität ist dabei ein Erfolgsfaktor, der einen hohen Erklärungsbeitrag für die Ausprägung der Verkaufs-/Arbeitsleistung liefert. Der Stellenwert von Rollenambiguität für die Erfolgsfaktorenforschung wird hierbei nicht nur durch die Wirkungsstärke, sondern auch durch die Art der Wirkungsbeziehung ersichtlich. So zeigen die verschiedenen Ergebnisse der Verkaufsforschung, dass Rollenambiguität im Gegensatz zu den anderen Determinanten der Verkaufsleistung nicht nur den stärksten Effekt auf die Verkaufsleistung besitzt, sondern dieser Effekt auch negativ ist (vgl. Verbeke, Dietz & Verwaal 2011, S. 423; Churchill et al. 1985, S. 109). Darüber hinaus veranschaulichen die Ergebnisse der Metaanalysen den Stellenwert von Rollenambiguität gegenüber anderen arbeitsplatzbezogenen Stressoren, indem ambiguitäts-bedingter Rollenstress den stärksten dysfunktionalen Einfluss auf die Arbeitsleistung aufweist (vgl. Gilboa et al. 2008).

---

<sup>2</sup> Die Metaanalyse ist ein Datenauswertungsverfahren, bei welchem die Ergebnisse aus verschiedenen, aber vergleichbaren quantitativen Studien zusammengeführt und als Grundlage für die Analyse der interessierenden Wirkungszusammenhänge herangezogen werden. Dabei werden die Effektstärken der Kausalbeziehungen über die Ergebnisse der verschiedenen Studien hinweg berechnet und auf ihre Signifikanz überprüft (vgl. Sedlmeier & Renkewitz 2013, S. 756). Die Metaanalyse ist damit als eine „statistische Analyse von Analysen“ (Hüttner & Schwarting 2002, S. 25) zu verstehen.

Dieses Ergebnis stimmt mit dem Transaktionalen Stressmodell nach Lazarus & Folkman (1984) und folglich mit zentralen Erkenntnissen der Stressforschung überein. In diesem Zusammenhang wird auch die Bedeutung von Rollenambiguität gegenüber dem Stressor Rollenkonflikt betont. Obwohl beide Stressoren im Rahmen der Rollentheorie als gleichwertige berufliche Belastungen betrachtet werden, die mit affektiven und verhaltensbezogenen Konsequenzen einhergehen, zeigen die Ergebnisse der verschiedenen Metaanalysen übereinstimmend, dass hinsichtlich der Verkaufs-/Arbeitsleistung Rollenkonflikt keine kritische Größe darstellt. Dies begründet sich darin, dass Rollenkonflikt keinen bzw. nur einen sehr geringen Erklärungsbeitrag für die Leistung eines Arbeitnehmers liefert. So ist der negative Einfluss von Rollenkonflikt auf die Leistung in der Arbeits- & Organisationsforschung aufgrund von geringen Effektstärken zu vernachlässigen (vgl. Fried et al. 2008, S. 316; Tubre & Collins 2000, S. 162, S. 164; Jackson & Schuler 1985, S. 23 ff.; Fisher & Gitelson 1983, S. 323f.), während Rollenkonflikt in der Verkaufsforschung keinen signifikanten Einfluss auf die Verkaufsleistung aufweist (vgl. Verbeke, Dietz & Verwaal 2011).

Tabelle 1: Metaanalysen zum Einfluss von Rollenambiguität und Rollenkonflikt auf die Verkaufs-/Arbeitsleistung

Autor	Datenbasis			Ergebnisse zum Einfluss von Rollenambiguität und Rollenkonflikt auf die Verkaufs-/Arbeitsleistung
	Zeitraum	Anzahl Studien	Gesamtanzahl Probanden	
Metaanalysen der Arbeits- & Organisationsforschung				
Fisher & Gitelson (1983)	1970-1981	59	keine Angaben	Rollenambiguität und Rollenkonflikt besitzen einen direkten negativen Einfluss auf die Arbeitsleistung, wobei der negative Effekt von Rollenambiguität wesentlich stärker ist als der von Rollenkonflikt.
Jackson & Schuler (1985)	1967-1983	96	keine Angaben	Rollenambiguität und Rollenkonflikt besitzen einen direkten negativen Einfluss auf die Arbeitsleistung, wobei der negative Effekt von Rollenambiguität auf die Leistung wesentlich stärker ist, als der sehr schwache Effekt von Rollenkonflikt.
Tubre & Collins (2000)	keine Angaben	128	21.608 Arbeitnehmer	Rollenambiguität und Rollenkonflikt besitzen einen direkten negativen Einfluss auf die Arbeitsleistung. Während Rollenambiguität einen mittelstarken negativen Effekt auf die Arbeitsleistung besitzt, ist der Einfluss von Rollenkonflikt auf die Arbeitsleistung vernachlässigbar.

				<b>sigbar/nicht von Bedeutung.</b>
Fried et al. (2008)	1975-2002	113	22.344 Arbeitnehmer	<b>Rollenambiguität und Rollenkonflikt</b> besitzen einen <b>direkten negativen Einfluss auf die Arbeitsleistung</b> , wobei der <b>negative Effekt von Rollenambiguität wesentlich stärker</b> ist, als der <b>relativ schwache Einfluss von Rollenkonflikt</b> .
Gilboa et al. (2008)	1975-2002	169	35.265 Arbeitnehmer	<b>Rollenambiguität und Rollenkonflikt</b> besitzen neben fünf weiteren beruflichen Stressoren einen <b>negativen Einfluss auf die Leistung</b> von Arbeitnehmern. <b>Rollenambiguität hat hierbei den stärksten negativen Einfluss</b> auf die Arbeitsleistung.
<b>Metaanalysen der Verkaufsforschung</b> (Erfolgsfaktorenforschung im persönlichen Verkauf)				
Churchill et al. (1985)	1918-1982	116	keine Angaben (Probanden sind aber im persönlichen Verkauf beschäftigt)	<b>Die Rollenwahrnehmung</b> (abgebildet durch Rollenambiguität und -konflikt) <b>ist</b> neben Motivation, Eignung/Talent, Fähigkeiten, organisationalen/umweltbezogenen Merkmalen sowie persönlichen Merkmalen (soziodemografische Merkmale) <b>eine zentrale Determinante der Verkaufsleistung</b> .  Im Gegensatz zu den anderen Determinanten besitzt die <b>Rollenwahrnehmung</b> einen <b>negativen Einfluss auf die Verkaufsleistung</b> .
Verbeke, Dietz & Verwaal (2011)	1982-2008	268	79.747 Verkäufer	<b>Rollenambiguität ist</b> neben Arbeitsengagement, Anpassungsfähigkeit, kognitiver Eignung und verkaufsbezogenem Wissen <b>eine der fünf zentralen Bestimmungsfaktoren der Verkaufsleistung</b> .  Im Gegensatz zu den anderen Einflussgrößen <b>bedingt Rollenambiguität die Verkaufsleistung negativ</b> .

Da der Stressor Rollenambiguität nachhaltig die Verkaufsleistung negativ beeinflusst und die kritische Erfolgsgröße des persönlichen Verkaufs ist, werden in den nachfolgenden Gliederungspunkten theoretische Ansätze zur Erklärung des Einflusses von Rollenambiguität auf die Verkaufsleistung dargestellt.

### **3 Theoretische Erklärungsansätze für den Zusammenhang zwischen Rollenambiguität und Verkaufsleistung**

#### **3.1 Rollen-Episoden-Modell**

Kahn et al. (1964) liefern mit dem Rollen-Episoden-Modell einen theoretischen Erklärungsansatz für die Entstehung und die Wirkung von ambiguitäts-bedingtem Rollenstress im organisationalen Kontext (vgl. King & King 1990, S. 49). Das Rollen-Episoden-Modell bezieht sich auf die zyklisch/sequentiell ablaufenden Interaktionen zwischen einem Rollensender und einem Rollenempfänger (= Rolleninhaber) (vgl. King & King 1990, S. 49) und wird von Kahn und Kollegen (1964) beschrieben als „a complete cycle of role sending, response by the focal person, and the effects of that response on the role senders“ (Kahn et al. 1964, S. 26). Der Rollensender ist hierbei eine Person, die Erwartungen an das Verhalten des Rolleninhabers besitzt und diese Erwartungen kommuniziert. Der Rollenempfänger ist hingegen die Person, an die diese Erwartungen gerichtet sind und die diese Erwartungen wahrnimmt, verarbeitet und daraufhin ihr Verhalten bei der Ausführung der Rolle anpasst (vgl. Nerdinger 2001, S. 85; Kahn et al. 1964, S. 14). Da ein Rolleninhaber in der Regel zeitgleich mit mehreren Rollensendern interagiert, ist das Rollenset zu berücksichtigen, das alle Personen umfasst, zu welchen der Rolleninhaber ständige und strukturierte Beziehungen besitzt und die ein gerechtfertigtes Interesse daran haben, wie die entsprechende Rolle ausgeführt wird (vgl. McGrath 1981, S. 486). Eine Rollenepisode ist demnach ein Kreislauf bestehend aus den kommunizierten/gesendeten Erwartungen des Rollensenders an das Verhalten des Rollenempfängers, der Wahrnehmung dieser Erwartungen durch den Rollenempfänger und dem daraus resultierenden Rollenverhalten sowie der Wahrnehmung und Bewertung dieses Rollenverhaltens durch den Rollensender (vgl. Kahn et al. 1964, S. 26). Das Rollen-Episoden-Modell bezieht sich auf eine Sequenz aus diesen sich kontinuierlich wiederholenden Rollenepisoden (vgl. Kahn et al. 1964, S. 26) und veranschaulicht damit, wie die Erwartungen des Rollensenders in das Verhalten des Rollenempfängers überführt werden und wie das gezeigte Verhalten des Rollenempfängers die Erwartungen des Rollensenders bedingt (vgl. Wiswede 1977, S. 28f.). Durch dieses zyklische/sequentielle Systemmodell kann folglich das faktische Verhalten der Rollenakteure erklärt und darüber hinaus Diskrepanzen zwischen der gesendeten und der wahrgenommenen Rolle bestimmt und analysiert werden (vgl. Wiswede 1977, S. 28f.). Da ambiguitäts-bedingter Rollenstress eine solche Diskrepanz verursacht, wird der Einfluss von Rollenambiguität auf das berufliche Verhalten sowie auf zentrale, aus

der Arbeit resultierende Ergebnisse, und damit auf die Verkaufs-/Arbeitsleistung konzeptionell vom Rollen-Episoden-Modell getragen (vgl. Wiswede 1977, S. 29).

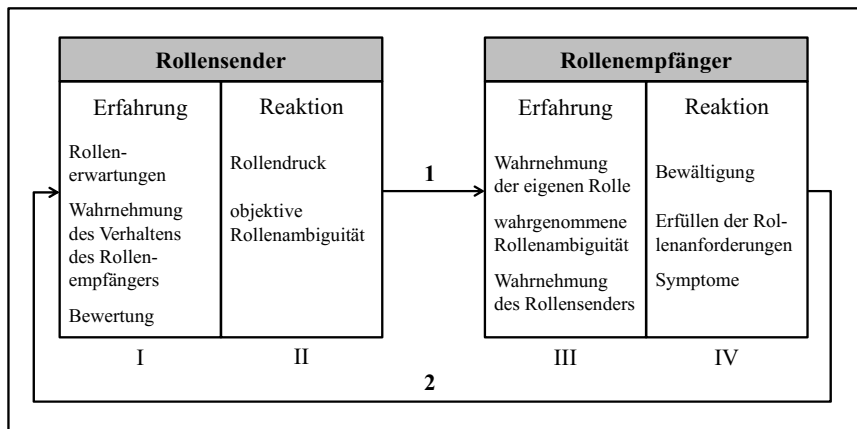
Den Ausgangspunkt des Rollen-Episoden-Modells stellen die Erwartungen des Rollensenders an das Verhalten des Rollenempfängers bei der Ausführung einer bestimmten sozialen Rolle dar (vgl. McGrath 1981, S. 484; Kahn et al. 1964, S. 14). Diese Rollenerwartungen werden an den Rollenempfänger kommuniziert, wobei der Rollensender mit der Kommunikation seiner Erwartungen einen spezifischen Druck auf den Rollenempfänger ausübt, um sicherzustellen, dass dieser sich möglichst kongruent zu seinen Erwartungen verhält und berufliche Aufgaben nach seinen Vorstellungen erledigt. Durch diesem Rollendruck wird das Verhalten des Rollenempfängers beeinflusst (vgl. King & King 1990, S. 49; Wiswede 1977, S. 29; Kahn et al. 1964, S. 27), wobei diese Beeinflussungsversuche des Rollensenders oftmals unbewusst und nicht ausdrücklich und in verbaler Form erfolgen, sondern auch durch non-verbale Signale möglich sind (vgl. McGrath 1981, S. 485; Kahn et al. 1964, S. 27). Im nächsten Schritt der Rollenepisode nimmt der Rollenempfänger die Erwartungen des Rollensenders wahr und verarbeitet diese basierend auf seinen bisherigen Erfahrungen (vgl. Kahn et al. 1964, S. 27ff.). Der mit diesen Erwartungen kommunizierte Rollendruck verursacht beim Rollenempfänger einen spezifischen und gerichteten Rollenzwang, der als Handlungsmotivation dient, um die wahrgenommenen Erwartungen des Rollensenders zu erfüllen (vgl. Kahn et al. 1964, S. 16, S. 26f.). Die Stärke dieses Rollenzwangs hängt hierbei von der Machtposition des Rollensenders im Rollenset des Empfängers ab sowie von dessen Möglichkeiten Sanktionsmaßnahmen zu ergreifen (vgl. Kahn et al. 1964, S. 15). Unter Berücksichtigung des wahrgenommenen Rollenzwangs überführt der Rollenempfänger die wahrgenommenen Erwartungen in ein konkretes Rollenverhalten, mit dem Ziel diese Erwartungen zu befriedigen (vgl. Kahn et al. 1964, S. 26f.). Werden diese Erwartungen als mehrdeutig oder unklar wahrgenommen, resultiert hieraus Rollenstress, der beim Rollenempfänger zu einem Bewältigungsverhalten führt, das einerseits darauf abzielt, die bestehende Ungewissheit zu beseitigen und die Rollenanforderungen zu erfüllen, andererseits aber mit psychologischen und/oder verhaltensbezogenen Konsequenzen für den Rollenempfänger einhergeht (vgl. Kahn et al. 1964, S. 19). Im dritten Schritt des Rollen-Episoden-Modells wird das gezeigte Verhalten des Rollenempfängers vom Rollensender bewertet, indem dieser das gezeigte Rollenverhalten seinen Erwartungen an die Rollenausführung gegenüberstellt. In diesem Zusammenhang sind Rückkopplungseffekte aus dem Verhalten des Rollenempfängers auf den Rollensender zu berücksichtigen. Die bestehenden Rekursivitäten beziehen sich hierbei auf die konkrete Situation sowie auf die Erwartungen bzw. auf die Erwartungs-

bildung des Rollensenders. Mit diesen Rückkopplungseffekten beginnt daher eine neue Rollenepisode (vgl. Kahn et al. 1964, S. 29, S. 379).

Zusammenfassend werden im Rahmen einer Rollenepisode vier verschiedene Prozessschritte unterschieden. Im ersten Schritt wird die gesendete Rolle mit der wahrgenommenen Rolle verknüpft. Nach diesem Verknüpfungsprozess erfolgt der Entscheidungsprozess, indem die wahrgenommene Rolle zu einer Verhaltensintention führt, die darauf abzielt, die Erwartungen des Rollensenders zu erfüllen. Diese Verhaltensintention wird im Ausführungsprozess in das tatsächliche Verhalten überführt und umgesetzt. Im vierten Prozessschritt sind Rückkopplungseffekte aus dem Verhalten des Rollenempfängers auf den Rollensender zu beachten, wodurch die konkrete Situation verändert und die Erwartungsbildung des Rollensenders beeinflusst werden (vgl. McGrath 1981, S. 486; McGrath 1976, S. 1356).

In der nachfolgenden Abbildung ist das Rollen-Episoden-Modell grafisch dargestellt. Pfeil 1 drückt hierbei aus, dass der Rollensender durch den mit der Kommunikation seiner Erwartungen verbundenen Rollendruck den Rollenempfänger beeinflusst, ein gewünschtes Rollenverhalten zu zeigen. Durch Pfeil 2 werden die Rückkopplungseffekte aus dem Verhalten des Rollenempfängers auf die Situation und die Erwartungen des Rollensenders veranschaulicht, wodurch eine neue Rollenepisode beginnt (vgl. McGrath 1976, S. 1356; Kahn et al. 1964, S. 29, S. 379).

Abbildung 2: Rollen-Episoden-Modell nach Kahn et al. (1964)



Quelle: in Anlehnung an Kahn et al. (1964, S. 26), übersetzt durch Verfasser

Gemäß dem Rollen-Episoden-Modell sind die vom Rollensender kommunizierten Erwartungen mit einem objektiven Maß an Rollenambiguität verbunden, wobei die ob-



jektive bzw. tatsächlich vorliegende Rollenambiguität subjektiv vom Rollenempfänger wahrgenommen wird (vgl. Kahn et al. 1964, S. 26). Liegt ambiguitäts-bedingter Rollenstress vor, bzw. wird Rollenambiguität durch den Rollenempfänger wahrgenommen, führt dies zu einer Fehlinterpretation der Erwartungen des Rollensenders, wodurch keine adäquate Verhaltenswahl und damit kein wirkungsvolles Rollenverhalten möglich ist, mit welchem die Rollenerwartungen befriedigt werden können. Im Hinblick auf den bestehenden Rollenzwang besitzt Rollenambiguität deshalb einen dysfunktionalen Einfluss auf psychologische (z.B. Arbeitszufriedenheit, Motivation, Wahrnehmung der eigenen Fähigkeiten) und verhaltensbezogene (z.B. Leistung) Arbeitsergebnisse (vgl. Singh 1998, S. 70; McGrath 1981, S. 489f.; McGrath 1976, S. 1359ff.) und führt darüber hinaus zeitgleich zu einer schlechteren Bewertung des Rollenempfängers durch den Rollensender (vgl. McGrath 1981, S. 491). Das Ausmaß der subjektiv wahrgenommenen Rollenambiguität hängt hierbei von der Qualität und der Quantität der Informationen ab, die der Rollensender dem Rollenempfänger zur Verfügung stellt (vgl. Kahn et al. 1964, S. 27ff.). Neben den erforderlichen Informationen (z.B. über den eigenen Verantwortungs- und Kompetenzbereich oder über Zuständigkeiten im Unternehmen) zur optimalen Bewältigung von beruflichen Aufgaben, sollten Rollenempfänger auch wissen, welches Verhalten erwünscht bzw. unerwünscht ist und mit welcher Belohnung bzw. mit welchen Sanktionen zu rechnen ist (vgl. Kahn et al. 1964, S. 22ff.). Die Wahrnehmung von fehlenden Informationen sowie von mehrdeutigen bzw. unklaren Erwartungen ist ursächlich für die Entstehung von ambiguitäts-bedingtem Rollenstress, der die Ressourcen des Rollenempfängers übersteigen kann und damit zu einer abnehmenden Arbeitsleistung führt (vgl. Kahn et al. 1964, S. 27ff.). Aus systemtheoretischer Sicht ist weiterhin zu beachten, dass jedes Individuum zeitgleich verschiedene soziale Rollen einnimmt, die in der Regel aufeinander abgestimmt sind, so dass die verschiedenen sozialen Rollen in einer Beziehung zueinander stehen. Damit haben Änderungen in jeder dieser Einzelbeziehungen Konsequenzen für alle anderen Rollenbeziehungen (vgl. Wiswede 1977, S. 27f.). Aufgrund dieser Vernetzung der verschiedenen sozialen Rollen eines Rollenempfängers wird ersichtlich, dass berufliche Rollenambiguität nicht nur die berufliche Leistung des Rollenempfängers beeinflusst, sondern auch negative Ausstrahlungseffekte auf andere soziale Beziehungen des Rollenempfängers besitzt und damit das berufliche und private Wohlergehen beeinträchtigt.

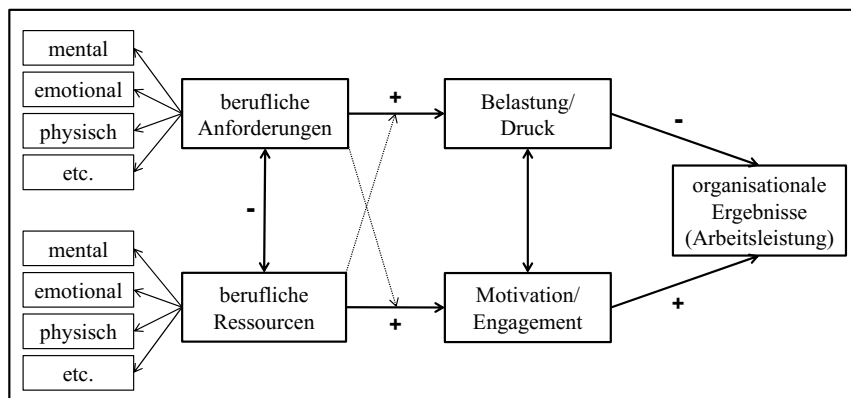
In Bezug auf den persönlichen Verkauf erklärt das Rollen-Episoden-Modell den Einfluss von Rollenambiguität auf die Verkaufsleistung, indem der Prozess der Rollenwahrnehmung offengelegt und der Zusammenhang mit dem beruflichen Verhalten ei-

nes Verkäufers hergestellt wird. Rollenambiguität beeinflusst maßgeblich hierbei die Wahrnehmung und die Definition der beruflichen Rolle eines Verkäufers und bedingt dadurch das berufliche Verhalten, welches darauf ausgerichtet ist, die Erwartungen der relevanten Rollensender zu befriedigen. Da Rollenambiguität eine Fehlinterpretation der Rollenerwartungen verursacht und damit ein effektives Verkaufsverhalten verhindert, sinkt die Verkaufsleistung. Weiterhin führt Rollenambiguität in Kombination mit der Notwendigkeit die Rollenerwartungen zu befriedigen zu psychologischem Druck, mentaler Missstimmung und Beklommenheit, wodurch ebenfalls die Verkaufsleistung beeinträchtigt wird (vgl. Churchill, Ford & Walker 1993, S. 393).

### **3.2 Job Demands-Resources Model**

Das ‚Job Demands-Resources Model‘ (nachfolgend abgekürzt mit ‚JDR-Modell‘) nach Bakker & Demerouti (2006) ist ein weiterer theoretischer Zugang zur Erklärung des Einflusses von Rollenambiguität auf die Verkaufsleistung. Dieser theoretische Erklärungsansatz stammt ebenfalls aus der Arbeits- & Organisationspsychologie und kombiniert zwei unabhängige Forschungsrichtungen miteinander, um die Entstehung von beruflicher Belastung und Arbeitsengagement sowie deren Wirkung auf organisationale Ergebnisse aufzuzeigen (vgl. Demerouti & Bakker 2011, S. 1; Bakker, Demerouti & Schaufeli 2003, S. 394). Mit diesem Modell werden die stress- sowie die motivationsbezogene Forschungstradition miteinander verknüpft und ein Prozessmodell zur Erklärung des beruflichen Wohlbefindens von Arbeitnehmern geliefert (vgl. Demerouti & Bakker 2011, S. 1; Bakker, Demerouti & Schaufeli 2003, S. 394). Das ‚Job Demands-Resources Model‘ ist dabei ein heuristischer Ansatz, der die Bestandteile Arbeitsanforderungen, Arbeitsressourcen, berufliches Wohlbefinden (ausgedrückt durch Belastung/Druck und Motivation/Engagement) und arbeitsplatzbezogene/organisationale Ergebnisse umfasst, wie z.B. die Arbeitsleistung (vgl. Miao & Evans 2013, S. 75; Bakker, van Emmerik & van Riet 2008, S. 312; Bakker & Demerouti 2006, S. 312ff.; Bakker, Demerouti & Verbeke 2004, S. 87). Auf Basis von drei grundlegenden Annahmen veranschaulicht das JDR-Modell dabei die Kausalität zwischen berufstypischen Merkmalen (Anforderungen und Ressourcen), dem Wohlbefinden und der Leistung von Arbeitnehmern (vgl. z.B. Miao & Evans 2013; Crawford, LePine & Rich 2010a; Bakker, van Emmerik & van Riet 2008; Bakker & Demerouti 2006; Bakker, Demerouti & Verbeke 2004; Demerouti et al. 2001a). In Abbildung 3 ist das JDR-Modell grafisch dargestellt.

Abbildung 3: Job Demands-Resources Model nach Bakker &amp; Demerouti (2006)



Quelle: in Anlehnung an Bakker & Demerouti (2006, S. 313) und Bakker, Demerouti & Verbeke (2004, S. 87), übersetzt durch Verfasser

Das Fundament dieses Erklärungsansatzes stellt die erste Annahme dar, dass jeder Beruf durch eine spezifische Kombination von Risikofaktoren charakterisiert wird, die ursächlich für die Entstehung von beruflicher Belastung (z.B. mentaler Druck, Stress oder Burnout) und von beruflicher Motivation (z.B. Arbeitsengagement) sind (vgl. Crawford, LePine & Rich 2010b, S. 835; Bakker & Demerouti 2006, S. 312). Unter diesen Risikofaktoren werden alle beruflichen Anforderungen und Ressourcen zusammengefasst, die für eine Arbeitstätigkeit charakteristisch sind, so dass das JDR-Modell auf eine Vielzahl von Berufen übertragen werden kann, unabhängig von den spezifischen Anforderungen und Ressourcen des jeweiligen Berufes (vgl. Bakker & Demerouti 2006, S. 312; Demerouti et al. 2001a, S. 499ff.).

Unter den Arbeitsanforderungen werden alle physischen, psychischen, sozialen und organisationalen Merkmale eines Berufes zusammengefasst, die mit einem anhaltenden physischen und/oder psychischen Aufwand für Arbeitnehmer einhergehen, bzw. deren Bewältigung den Einsatz von physischen und psychischen Anstrengungen sowie Ressourcen erfordern. Arbeitsanforderungen sind daher mit psychologischen und physiologischen Kosten für Arbeitnehmer verbunden (vgl. Crawford, LePine & Rich 2010b, S. 835; Bakker & Demerouti 2006, S. 312; Bakker, Demerouti & Verbeke 2004, S. 86; Demerouti et al. 2001a, S. 501) und verursachen berufliche Belastungen, wie mentalen Druck, emotionale Erschöpfung, Zynismus oder Wahrnehmung einer abnehmenden eigenen Effektivität (vgl. Crawford, LePine & Rich 2010b, S. 835), aber auch gesundheitliche Probleme (vgl. Bakker & Demerouti 2006, S. 309). Berufliche Anforderungen sind zum Beispiel hoher Zeit- und Leistungsdruck, eine anhaltend ho-

he Arbeitsintensität oder emotional beanspruchende Interaktionen mit Kunden (vgl. Bakker & Demerouti 2006, S. 309, S. 312). Diese beruflichen Merkmale resultieren aus den Arbeitsbedingungen und können in unternehmensbezogene, persönliche, soziale und aufgabenbezogene Stressoren unterteilt werden (vgl. Bakker & Demerouti 2006, S. 312; Bakker, Demerouti & Verbeke 2004, S. 86).

Auch die beruflichen Ressourcen resultieren aus physischen, psychischen, sozialen und organisatorischen Aspekten der Arbeit. Unter dem Begriff der Arbeitsressourcen werden hierbei alle beruflichen Merkmale zusammengefasst, die Arbeitnehmern bei der Ausführung von beruflichen Tätigkeiten helfen und einen positiven Umgang mit Herausforderungen ermöglichen (vgl. Bakker, Demerouti & Verbeke 2004, S. 86). Im Gegensatz zu beruflichen Anforderungen sind Arbeitsressourcen daher nicht mit psychologischen und physiologischen Kosten für Arbeitnehmer verbunden, sondern als unterstützende und fördernde Merkmale zu verstehen, die der Zielerreichung, der Aufgabenbewältigung und der persönlichen Weiterentwicklung dienen sowie die Wirkung und Folgen von beruflichen Anforderungen abschwächen (vgl. Bakker & Demerouti 2006, S. 312; Bakker, Demerouti & Verbeke 2004, S. 86; Demerouti et al. 2001a, S. 501). Berufliche Ressourcen zeigen sich auf der organisationalen Ebene (z.B. Gehalt, berufliche Aufstiegsmöglichkeiten, Arbeitsplatzsicherheit), der sozialen und zwischenmenschlichen Ebene (z.B. Arbeitsklima, Unterstützung durch Vorgesetzte und Arbeitskollegen), der arbeitsorganisatorischen Ebene (z.B. Beteiligung an der Entscheidungsfindung, Rollenklarheit), der aufgabenbezogenen Ebene (z.B. Feedback von Vorgesetzten, berufliche Autonomie) und der persönlichen/individuellen Ebene (z.B. mentale Fähigkeiten und spezifische psychologische Zustände, wie Optimismus oder Selbstvertrauen) (vgl. Bakker & Demerouti 2006, S. 312f.; Bakker, Demerouti & Verbeke 2004, S. 86). Arbeitsressourcen begünstigen das berufliche Wohlbefinden, indem diese motivationale Prozesse auslösen und dadurch das Arbeitsengagement von Arbeitnehmern fördern (vgl. Bakker & Demerouti 2006, S. 309).

Zusammenfassend zeigt sich, dass Arbeitsanforderungen mit der beruflichen Tätigkeit verbundene Herausforderungen darstellen, die an den entsprechenden Arbeitnehmer gerichtet und von diesem zu bewältigen sind, während Arbeitsressourcen dem Arbeitnehmer zur Verfügung stehen, um beruflichen Anforderungen gerecht zu werden (vgl. Bakker & Demerouti 2006, S. 31ff.).

Die zweite Annahme des JDR-Modells bezieht sich auf den Zusammenhang zwischen beruflichen Anforderungen und Ressourcen und dem Wohlbefinden eines Arbeitnehmers. Hierbei werden zwei grundlegende psychologische Prozesse berücksichtigt, die

parallel zueinander aber separat ablaufen und die Entstehung von Arbeitsengagement und beruflicher Belastung beschreiben. Unterschieden werden der motivationale und der stressbezogene Prozess (vgl. Bakker & Demerouti 2006, S. 313).

Der motivationale Prozess bezieht sich auf die Wirkungsbeziehung zwischen den beruflichen Ressourcen und dem Arbeitsengagement und basiert auf der Annahme, dass Arbeitsressourcen ein motivationales Potential besitzen und damit einen positiven Einfluss auf das Arbeitsengagement und folglich auf die Arbeitsleistung haben (vgl. Bakker & Demerouti 2006, S. 313). So zeigt das JDR-Modell, dass berufliche Ressourcen mit einer Erhöhung der intrinsischen (z.B. durch die Möglichkeit zur persönlichen Weiterentwicklung, Autonomie und Entscheidungsspielräume oder soziale, unterstützende Beziehungen) als auch der extrinsischen (z.B. durch die Unterstützung bei der Zielerreichung) Motivation einhergehen (vgl. Bakker & Demerouti 2006, S. 313f.). Berufliche Ressourcen führen demnach dazu, dass Arbeitnehmer sich engagiert und mit Hingabe beruflichen Aufgaben zuwenden und dabei eine höhere Bereitschaft zum Erbringen von beruflichen Anstrengungen besitzen, um arbeitsbezogene Tätigkeiten zu bewältigen (vgl. Bakker & Demerouti 2006, S. 314; Bakker, Demerouti & Verbeke 2004, S. 85; Bakker, Demerouti & Schaufeli 2003, S. 406). Fehlen hingegen Ressourcen zeigen sich negative Effekte auf das Arbeitsengagement und die Leistung, da Arbeitnehmer dazu neigen, sich von der Arbeit und von beruflichen Aufgaben zu distanzieren und ihre eigene Effektivität, ihre eigene Kompetenz und ihre eigenen Fähigkeiten als gering oder nicht ausreichend einzuschätzen (vgl. Bakker, Demerouti & Schaufeli 2003; Demerouti et al. 2001b, S. 499ff.). Durch den motivationalen Prozess wird somit ersichtlich, wie Arbeitsressourcen die Bewältigung von beruflichen Aufgaben begünstigen und damit positiv zur Arbeitsleistung beitragen (vgl. Bakker & Demerouti 2006, S. 313).

Der stressbezogene Prozess des JDR-Modells betrachtet hingegen den kausalen Zusammenhang zwischen Arbeitsanforderungen und beruflicher, mentaler Belastung und basiert auf der Annahme, dass berufliche Anforderungen mit negativen Konsequenzen für Arbeitnehmer verbunden sind. Daher wird dieser auch als ein gesundheitsbeeinträchtigender und energiebezogener Prozess verstanden (vgl. Bakker & Demerouti 2006, S. 313; Demerouti et al. 2001b, S. 280). Dies begründet sich darin, dass die Bewältigung von beruflichen Anforderungen den Einsatz von mentalen und physischen Ressourcen erfordert, wodurch Arbeitnehmer beansprucht werden und das Gefühl von Erschöpfung, geringer Energie und Antriebslosigkeit entsteht (vgl. Bakker & Demerouti 2006, S. 313). Unter normalen Umständen reichen die energetischen Ressourcen eines Arbeitnehmers aus, um berufliche Aufgaben zu erledigen (vgl. Bakker, Deme-

routi & Verbeke 2004, S. 87). Steigen aber die mit einer beruflichen Tätigkeit verbundenen Anforderungen an, setzen Arbeitnehmer mehr physische und psychische Ressourcen ein, um diesen Anforderungen gerecht zu werden (vgl. Bakker & Demerouti 2006, S. 313). Dieses Verhalten erklärt sich dadurch, dass Individuen bei hohen Anforderungen verschiedene Strategien nutzen, um das eigene Leistungsniveau aufrechtzuhalten (vgl. Hockey 1993). Diese Strategien gehen aber mit einer höheren Aktivierung und/oder einem höheren Maß an persönlichen Anstrengungen einher und erfordern damit einen höheren Ressourceneinsatz (vgl. Bakker & Demerouti 2006, S. 313; Hockey 1993). Arbeitnehmer müssen deshalb mehr Energie aufbringen, um berufliche Aufgaben zu erfüllen, wodurch der eigene Energievorrat/-speicher stärker abnimmt (vgl. Crawford, LePine & Rich 2010b, S. 836). Ist eine rechtzeitige Erholung von beruflichen Anforderungen und den damit verbundenen Anstrengungen nicht möglich, d.h. kann der emotionale und physiologische Ausgangspunkt nicht mehr erreicht und der Energiespeicher eines Arbeitnehmers nicht rechtzeitig wieder aufgeladen werden, resultieren hieraus emotionale, mentale und physische Beeinträchtigungen, die mit beruflicher Belastung gleichzusetzen sind und dysfunktional auf das Engagement eines Arbeitnehmers wirken (vgl. Bakker, Demerouti & Verbeke 2004, S. 87; Demerouti et al. 2001a, S. 499ff.; Demerouti et al. 2001b, S. 279ff.). Der stressbezogene Prozess stellt damit den Zusammenhang zwischen beruflichen Anforderungen, dem Wohlbefinden eines Arbeitnehmers und einer sinkenden Arbeitsleistung her (vgl. Bakker, Demerouti & Verbeke 2004, S. 87; Demerouti et al. 2001a, S. 499ff.; Demerouti et al. 2001b, S. 279ff.).

Neben dem motivationalen und dem stressbezogenen Prozess sind zur Erklärung der Entstehung von beruflicher Belastung und Arbeitsengagement auch Wechselwirkungen und damit Interaktionseffekte zwischen den beruflichen Merkmalen zu beachten (vgl. Bakker & Demerouti 2006, S. 314; Bakker, Demerouti & Verbeke 2004, S. 88f.). Die dritte zentrale Annahme des JDR-Modells besteht darin, dass Arbeitsressourcen die Effekte von Arbeitsanforderungen moderieren, indem diese den positiven Zusammenhang zwischen beruflichen Anforderungen und beruflicher Belastung und folglich den dysfunktionalen Einfluss von Arbeitsanforderungen auf organisationale Ergebnisse abschwächen (vgl. Xanthopoulou et al. 2007b, S. 768; Bakker & Demerouti 2006, S. 314). In der nachfolgenden Abbildung sind deshalb die Ausprägungen des Arbeitsengagements und der beruflichen Belastung in Abhängigkeit der Interaktionen zwischen beruflichen Anforderungen und Ressourcen aufgeführt. Von besonderer Bedeutung ist hierbei die Anforderungen-Ressourcen-Konstellation, bei welcher beide berufliche Merkmale eine hohe Ausprägung zeigen. So wird ersichtlich, dass eine hohe Res-

sourceausstattung zu einem hohen Arbeitsengagement führt und trotz hoher beruflicher Anforderungen nur eine durchschnittliche berufliche Belastung wahrgenommen wird (vgl. Bakker & Demerouti 2006, S. 320). Diese Interaktion veranschaulicht den hohen Stellenwert von beruflichen Ressourcen, da diese für die Entstehung von Arbeitsengagement verantwortlich sind und zeitgleich die Stärke der Kausalität zwischen beruflichen Anforderungen und beruflicher Belastung abschwächen. Dieser Moderationseffekt ist dabei umso stärker, je höher das Ausmaß an beruflichen Anforderungen ist (vgl. z.B. Hu, Schaufeli & Taris 2011, S. 187; Bakker et al. 2007, S. 280; Xanthopoulou et al. 2007b, S. 768; Bakker & Demerouti 2006, S. 320; Bakker, Demerouti & Verbeke 2004, S. 88f.; Demerouti et al. 2001b, S. 499). Dieser Zusammenhang ist mit der ‚Conservation of Resources Theory‘ nach Hobfoll (2001) zu begründen. Gemäß dieser Theorie streben Individuen danach, das zu behalten und zu schützen, was ihnen wichtig ist, wie z.B. ihre eigenen materiellen, sozialen, persönlichen und energetischen Ressourcen. Wird die potentielle bzw. tatsächliche Gefahr wahrgenommen, diese Ressourcen zu verlieren, sind Individuen in einem höheren Maße engagiert und für Anstrengungen bereit, um diese Ressourcen zu schützen (vgl. Hobfoll 2001, S. 341). Da hohe Arbeitsanforderungen einen Verlust der eigenen Ressourcen suggerieren, steigern diese die Motivation und das Engagement von Arbeitnehmern, berufliche Anforderungen zu bewältigen. Dabei ist das Engagement eines Arbeitnehmers besonders hoch, wenn dieser auf geeignete Mittel/Ressourcen zur Anforderungsbewältigung zurückgreifen kann (vgl. z.B. Hu, Schaufeli & Taris 2011, S. 187; Bakker et al. 2007, S. 280; Bakker & Demerouti 2006, S. 315; Bakker, Demerouti & Euwema 2005, S. 176). Darüber hinaus bestätigt sich die Bedeutung von beruflichen Ressourcen auch durch zentrale Erkenntnisse der Stressforschung. So leiden Individuen insbesondere dann an mentaler Belastung bzw. Stress, wenn diese das Gefühl haben, dass ihnen die notwendigen Ressourcen fehlen oder nicht in ausreichendem Maße zur Verfügung stehen, die für einen erfolgreichen Umgang mit beanspruchenden Situationen, Ereignissen oder Aufgaben erforderlich wären (vgl. Lazarus 1995, S. 5; Lazarus et al. 1985, S. 776; Nonis, Sager & Kumar 1996). Welche Arbeitsressourcen aber hinsichtlich der Arbeitsanforderungen und deren dysfunktionalen Effekte von besonderer Bedeutung sind, hängt von den spezifischen Arbeitsmerkmalen eines Berufes ab (vgl. Bakker, Demerouti & Verbeke 2004, S. 88f.).

Abbildung 4: Ausprägung des Arbeitsengagement und der beruflichen Belastung in Abhängigkeit von den Interaktionen zwischen beruflichen Anforderungen und beruflichen Ressourcen

<b>berufliche Ressourcen</b>	hoch	geringe Belastung hohe Motivation/ Engagement	durchschnittliche Belastung hohe Motivation/ Engagement
	gering	geringe Belastung durchschnittliche Motivation/ Engagement	hohe Belastung geringe Motivation/ Engagement
		gering	hoch
		<b>berufliche Anforderungen</b>	

Quelle: in Anlehnung an Bakker & Demerouti (2006, S. 320), übersetzt durch Verfasser

Zusammenfassend wird mit dem ‚Job Demands-Resources Model‘ beschrieben, wie berufliche Anforderungen und Ressourcen das Wohlbefinden sowie arbeitsbezogene Ergebnisse von Arbeitnehmern beeinflussen (vgl. Bakker & Demerouti 2006, S. 309). Dabei wird sowohl ein affektiv positiver Zustand (Arbeitsengagement) als auch ein affektiv negativer Zustand (mentale Belastung) von Arbeitnehmern berücksichtigt und damit eine positive und eine negative Komponente des beruflichen Wohlbefindens erfasst. Deshalb ist das JDR-Modell als ein ressourcenorientierter (moderner) Erklärungsansatz der Arbeits- & Organisationspsychologie zu verstehen, der auf der Positiven Psychologie (vgl. z.B. Seligman 2002, S. 4ff.; Seligman & Csikszentmihalyi 2000, S. 13) beruht und darauf abzielt, Ressourcen zu identifizieren als auch die Wirkung von Ressourcen zu verstehen, die einer positiven Entwicklung von Arbeitnehmern dienen (vgl. van de Broeck et al. 2008, S. 277).

Mit dem JDR-Modell wird die Bedeutung von beruflichen Ressourcen für das Wohlbefinden und die Leistung von Arbeitnehmern hervorgehoben, während berufliche Anforderungen als ursächlich für die Entstehung von mentaler Belastung und abnehmenden Engagement zu verstehen sind (vgl. z.B. Miao & Evans 2013; Crawford, LePine & Rich 2010a; Bakker, van Emmerik & van Riet 2008; Bakker & Demerouti 2006; Bakker, Demerouti & Verbeke 2004; Demerouti et al. 2001a). An dieser Stelle ist allerdings zu beachten, dass berufliche Anforderungen nicht per se nachteilig für Arbeitnehmer sein müssen und mit negativen Folgen einhergehen. Dysfunktionale Konsequenzen resultieren erst dann aus Arbeitsanforderungen, wenn deren Bewältigung nicht oder nur mit einem hohen Aufwand möglich ist (vgl. Bakker & Demerouti 2006,



S. 309, S. 312). In der Arbeits- & Organisationspsychologie wird deshalb zwischen sogenannten ‚challenge demands‘ (herausfordernde Anforderungen) und ‚hindrance demands‘ (hemmende Anforderungen) differenziert (vgl. Nahrgang, Morgeson & Hofmann 2011, S. 74; Crawford, LePine & Rich 2010b, S. 835; Maslach, Schaufeli & Leiter 2001, S. 407). Während herausfordernde Anforderungen (z.B. ein hoher Verantwortungs- und Kompetenzbereich) einen positiven Einfluss auf Arbeitsergebnisse (z.B. auf das Arbeitsengagement) besitzen, werden unter den hemmenden Anforderungen alle beruflichen Merkmale zusammengefasst, die einen negativen Einfluss auf Arbeitnehmer sowie auf zentrale Arbeitsergebnisse zeigen.

Rollenambiguität ist hierbei der Kategorie der hemmenden Arbeitsanforderungen zu zuordnen, da diese von Arbeitnehmern erfordert, berufliche Tätigkeiten und Aufgaben basierend auf unzureichenden Informationen auszuführen (vgl. Nahrgang, Morgeson & Hofmann 2011, S. 74; Bakker & Demerouti 2006, S. 309, S. 312; Maslach, Schaufeli & Leiter 2001, S. 407). Hemmende Anforderungen und damit auch Rollenambiguität besitzen einen schädlichen Einfluss auf das Wohlbefinden eines Arbeitnehmers sowie auf arbeitsbezogene/organisationale Ergebnisse, wie z.B. die Arbeitsleistung (vgl. Miao & Evans 2013, S. 75; Crawford, LePine & Rich 2010b, S. 835; Bakker, van Emmerik & van Riet 2008, S. 312; Maslach, Schaufeli & Leiter 2001, S. 407).

## **4 Rollenambiguität und deren indirekter Einfluss auf die Verkaufsleistung**

### **4.1 Mediatoren der Rollenambiguität-Verkaufsleistung-Beziehung**

Um die Wirkung von Rollenambiguität auf die Verkaufsleistung tiefgründig zu verstehen, sind theoretisch bedeutsame Konstrukte, sogenannte Mediatoren<sup>3</sup>, in der Rollenambiguität-Verkaufsleistung-Beziehung zu berücksichtigen (vgl. Fried et al. 2008, S. 306). Im Gegensatz zur Erfolgsfaktorenforschung des persönlichen Verkaufs werden dadurch die Wirkungsmechanismen von ambiguitäts-bedingtem Rollenstress offengelegt und damit indirekte Wirkungsbeziehungen betrachtet. Anhand dieser kann erklärt

---

<sup>3</sup> Mediatoren sind intervenierende Variablen, die den Einfluss einer unabhängigen Variable auf eine abhängige Variable vermitteln (vgl. z.B. Hayes 2013, S. 201; Preacher & Hayes 2008, S. 879; Eggert, Fassott & Helm 2005, S. 103). Damit stehen diese in der kausalen Beziehung zwischen den Untersuchungsvariablen, so dass die unabhängige Variable durch die Mediatorvariable auf die abhängige Variable wirkt (vgl. Hayes 2013, S. 7; Preacher & Hayes 2004, S. 717).

werden, wie Rollenambiguität, bzw. durch welche Konstrukte Rollenambiguität, zu einer abnehmenden Verkaufsleistung führt. Aus theoretischer, aber auch aus praktischer Sichtweise sind Erkenntnisse über die Wirkungsprozesse dieses Stressors bedeutend (vgl. LePine, Podsakoff & LePine 2005, S. 764; Tubre & Collins 2000, S. 155; Behrman & Perreault, 1982, S. 355). So können mit entsprechendem Wissen gezielt Maßnahmen bestimmt werden, um den dysfunktionalen Einfluss von Rollenambiguität abzuschwächen.

Trotz des hohen Stellenwertes von ambiguitäts-bedingtem Rollenstress im persönlichen Verkauf vernachlässigt die Verkaufsforschung bislang weitestgehend die Analyse dieser Wirkungsmechanismen und versäumt eine systematische Untersuchung der indirekten/medierten Wirkungsbeziehungen (vgl. Verbeke, Dietz & Verwaal 2011, S. 418, S. 423; Fried et al. 2008, S. 306, S. 308).

Um potentielle und theoretisch bedeutsame Mediatoren der Rollenambiguität-Verkaufsleistung-Beziehung zu identifizieren, werden daher im Nachfolgenden verschiedene theoretische Überlegungen zur Wirkungsweise von ambiguitäts-bedingtem Rollenstress herangezogen.

In diesem Zusammenhang zeigt die Stressforschung, dass Stress mit negativen physiologischen, verhaltensbezogenen und insbesondere psychologischen Konsequenzen für Arbeitnehmer einhergeht (vgl. McGrath 1981, S. 489, S. 492; Nitsch 1981, S. 114). Dabei wird betont, dass Stress zuerst psychische Belastungen (z.B. mentale Beklommenheit, psychischer Druck) verursacht und dadurch erst die physische Gesundheit und das individuelle Verhalten beeinträchtigt. Eine psychische Belastung des Individuums durch einen Stressor liegt dann vor, wenn die kognitiven Fähigkeiten beeinträchtigt und/oder der emotionale/motivationale Zustand gestört werden (vgl. Beehr & Glazer 2005, S. 22).

Des Weiteren führt die Arbeits- & Organisationspsychologie an, dass der negative Einfluss von Rollenambiguität auf die Arbeitsleistung durch die motivationale und die kognitive Komponente der Leistung entsteht (vgl. Tubre & Collins 2000, S. 157; Jackson & Schuler 1985, S. 42). Der Einfluss von ambiguitäts-bedingtem Rollenstress auf die Arbeitsleistung ist demnach durch kognitions- und motivationspsychologische Überlegungen zu erklären. Aus Sicht der Kognitionspsychologie beeinträchtigt Rollenambiguität die Leistung negativ, da Arbeitnehmer aufgrund von fehlenden Informationen über die Erwartungen ihrer Rollenpartner nicht wissen, welches Verhalten effektiv ist, um die zu bewältigende Aufgabe zu erfüllen oder die bestehenden Erwartungen zu befriedigen. Daher beurteilen Arbeitnehmer ihr Verhalten, unabhängig vom

Ausmaß der aufgebrachten Anstrengungen zur Aufgabenerfüllung, als ineffektiv, ungenügend und fehlgeleitet (vgl. McGrath 1981, S. 489, S. 492; Nitsch 1981, S. 114). Darüber hinaus verursacht Rollenambiguität und die damit verbundene Unsicherheit über die Beurteilung und Vergütung des eigenen Verhaltens, dass Arbeitnehmer nicht den Zusammenhang zwischen beruflichen Anstrengungen und der daraus resultierenden Leistung sowie den Zusammenhang zwischen der erzielten Leistung und der damit verbundenen Vergütung/Entlohnung einschätzen können. Da die Einschätzung beider Zusammenhänge aber die Motivation eines Individuums determiniert, ein bestimmtes Verhalten zu zeigen, beeinflusst ambiguitäts-bedingter Rollenstress aus Sicht der Motivationspsychologie die Leistung eines Arbeitnehmers negativ, indem der motivationale Zustand eines Arbeitnehmers beeinträchtigt wird (vgl. Tubre & Collins 2000, S. 157; Abramis 1994, S. 1423). Jackson & Schuler (1985) schreiben hierzu: „performance should be negatively correlated with role ambiguity [...] because [it is] negatively associated with effort-to-performance and performance-to-reward expectancies” (Jackson & Schuler 1985, S. 43).

In Anlehnung an die Arbeits- & Organisationspsychologie beschreibt auch die Rollentheorie die Wirkung von Rollenambiguität auf organisationale Ergebnisse, wie z.B. die Arbeitsleistung, durch psychologische und motivationale Vorgänge (vgl. Kahn et al. 1964). Nach Kahn und Kollegen (1964) führt ambiguitäts-bedingter Rollenstress bei Arbeitnehmern zu der Wahrnehmung, den Erwartungen nicht gerecht zu werden, bzw. unfähig zu sein, die bestehenden Anforderungen zu erfüllen. Durch die damit verbundene Empfindung, dass mit dem eigenen Handeln keine Unterschiede erwirkt werden und dem Gefühl der Gleichgültigkeit beeinträchtigt Rollenambiguität die Leistung eines Arbeitnehmers (vgl. Kahn et al. 1964, S. 34, S. 84f.).

Des Weiteren wird in der ‚Job Demands-Resources‘-Theorie nach Bakker & Demerouti (2006) der Einfluss von beruflichen Anforderungen (z.B. Rollenambiguität) auf organisationale Ergebnisse (z.B. Arbeitsleistung) durch den stressbezogenen Prozess beschrieben. Mit diesem wird veranschaulicht, dass berufliche Anforderungen die Entstehung von mentaler Belastung begünstigen sowie den motivationalen Zustand von Arbeitnehmern beeinträchtigen und in Folge dessen die Arbeitsleistung negativ beeinflussen (vgl. Bakker & Demerouti 2006, S. 313). Dabei wird die mentale Belastung mit dem Gefühl von mangelnder Kompetenz und mangelnder Produktivität sowie dem Verlust von positiven Erlebnissen bei der Arbeit assoziiert und der motivationale Zustand eines Arbeitnehmers mit dem Arbeitsengagement gleichgesetzt (vgl. z.B. Miao & Evans 2013, S. 75; Crawford, LePine & Rich 2010b, S. 835; Bakker, van Emmerik

& van Riet 2008, S. 312; Bakker & Demerouti 2006, S. 313f.; Demerouti et al. 2001b, S. 280; Maslach, Schaufeli & Leiter 2001, S. 407).

Zusammenführend veranschaulichen diese psychologischen Erklärungsansätze zur Wirkungsweise von Rollenstress, dass der Einfluss von Rollenambiguität auf die Arbeitsleistung durch kognitive und motivationale Vorgänge zu beschreiben ist. Damit zeigen diese theoretischen Überlegungen, dass ambiguitäts-bedingter Rollenstress keinen direkten Einfluss auf die Arbeitsleistung besitzt, sondern eine indirekte Wirkungsbeziehung besteht, die durch psychologische Konstrukte mediert wird. In diesem Zusammenhang wird durch einen Vergleich der beschriebenen Wirkungsprozesse ersichtlich, dass der Einfluss von Rollenambiguität auf die Arbeitsleistung durch die Wahrnehmung der eigenen Effektivität (kognitive Komponente) und das Arbeitsengagement (motivationale Komponente) zu erklären ist. Im Nachfolgenden werden daher diese beiden potentiellen Mediatoren dargestellt und in die Rollenambiguität-Verkaufsleistung-Beziehung eingeordnet.

#### **4.2 Arbeitsengagement als Mediator der Rollenambiguität-Verkaufsleistung-Beziehung**

Kahn (1990) beschreibt das Arbeitsengagement (engl. work engagement) als die Verbundenheit eines Arbeitnehmers mit seiner beruflichen Rolle, die dazu genutzt wird, sich selbst physisch, kognitiv und emotional auszudrücken und definiert das Arbeitsengagement als „the harnessing of organization members' selves to their work roles; in engagement, people employ and express themselves physically, cognitively, and emotionally during role performance“ (Kahn 1990, S. 694). Maslach und Kollegen (2001) sowie Schaufeli und Kollegen (2002) knüpfen an dieser Definition von Kahn an und beschreiben das Arbeitsengagement als „a positive, fulfilling, work-related state of mind that is characterized by vigor, dedication, and absorption“ (Schaufeli et al. 2002, S. 74). Das Arbeitsengagement ist demnach ein positiver und erfüllender arbeitsbezogener Zustand, der mit einer hohen Einsatzbereitschaft, mit hoher Beharrlichkeit und Hingabe sowie mit einer hohen Konzentration bei der Ausführung von beruflichen Aufgaben einhergeht. Engagierte Arbeitnehmer besitzen großen beruflichen Elan und Energie („vigor“) und zeichnen sich durch eine hohe Verbundenheit mit ihrer Arbeit aus, sind enthusiastisch bei ihrer Arbeit und lassen sich von dieser inspirieren („dedication“). Weiterhin sind diese in ihre beruflichen Tätigkeiten vertieft und können unwichtige Einflüsse ignorieren, so dass diese berufliche „Flow-Zustände“ erleben („absorption“) (vgl. Schaufeli & Bakker 2004, S. 298; Sonnentag 2003, S. 519; Schaufeli et

al. 2002, S. 74f.; Maslach, Schaufeli & Leiter 2001, S. 417). Zusammenfassend ist das Arbeitsengagement damit ein anhaltender, positiver, affektiv-motivationaler Zustand, der das berufliche Wohlbefinden und das berufliche Verhalten eines Arbeitnehmers nachhaltig bestimmt (vgl. Nahrgang, Morgeson & Hofmann 2011, S. 74, S. 76; Crawford, LePine & Rich 2010b, S. 834; Bakker et al. 2008, S. 187; Schaufeli & Bakker 2004, S. 298; Sonnentag 2003, S. 518; Maslach, Schaufeli & Leiter 2001, S. 417).

Die Bedeutung des Arbeitsengagements für das berufliche Wohlbefinden und das berufliche Verhalten von Arbeitnehmern zeigt sich darin, dass engagiertes Arbeiten an sich eine positive Erfahrung ist, die es Arbeitnehmern erlaubt, einen persönlichen Nutzen aus der Arbeit zu ziehen, weshalb ein positiver Einfluss auf die Arbeitsleistung besteht (vgl. Sonnentag 2003, S. 518). Untersuchungsergebnisse aus verschiedenen Forschungsdisziplinen bestätigen, dass Arbeitsengagement eine wichtige Determinante der Arbeitsleistung ist, die nachhaltig positiv die Leistung eines Arbeitnehmers bestimmt (vgl. Crawford, LePine & Rich 2010b, S. 834; Churchill et al. 1985, S. 113). In der Verkaufsforschung zeigen Verbeke, Dietz & Verwaal (2011, S. 411, S. 421) mit ihrer Metaanalyse, dass das Arbeitsengagement die motivationale Determinante der Verkaufsleistung darstellt und den fünf bedeutenden Bestimmungsgrößen der Verkaufsleistung zuzuordnen ist. So besteht im persönlichen Verkauf Einigkeit darüber, dass engagiertes Arbeiten eine wichtige Voraussetzung für erfolgreiches berufliches Agieren ist.

Erkenntnisse der Arbeits- & Organisationspsychologie zeigen aber, dass hemmende berufliche Anforderungen („hindrance demands“) das Arbeitsengagement beeinträchtigen (vgl. Crawford, LePine & Rich 2010b, S. 835). Da Rollenambiguität mit einer hemmenden Arbeitsanforderung gleichzusetzen ist, wird ein dysfunktionaler Einfluss auf das berufliche Engagement eines Arbeitnehmers aufgezeigt (vgl. Nahrgang, Morgeson & Hofmann 2011, S. 74; Bakker & Demerouti 2006, S. 309, S. 312; Maslach, Schaufeli & Leiter 2001, S. 407). Darüber hinaus bestätigen Untersuchungsergebnisse des persönlichen Verkaufs den negativen Einfluss von Rollenambiguität auf den motivationalen Zustand des Arbeitsengagements (vgl. Miao & Evans 2013; Zablah et al. 2012b; Mackenzie, Podsakoff & Ahearne 1998; Dubinsky & Hartley 1986).

Der dysfunktionale Einfluss von ambiguitäts-bedingtem Rollenstress auf das Arbeitsengagement ist mit der „Expectancy Theory“ nach Vroom (1964) zu erklären. Die VIE-Theorie (Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-Theorie) ist eine Prozesstheorie der Motivationspsychologie, die die Dynamik der Motivation unter Berücksichtigung von situativen Faktoren erklärt (Vroom 1964). Nach dieser Theorie ist die Leistungs-

bereitschaft eines Individuums die Summe aus allen Anstrengungen, die dieses Individuum aufbringt, um berufliche Aufgaben zu erfüllen. Die Leistungsbereitschaft hängt hierbei von den Erwartungen des Individuums sowie von der wahrgenommenen Wertigkeit der Leistung ab. Die Erwartungen bestimmen sich einerseits durch die wahrgenommene Wahrscheinlichkeit, dass eine Erhöhung der beruflichen Anstrengungen zu einer Leistungssteigerung führt und andererseits durch die wahrgenommene Wahrscheinlichkeit, dass durch eine Leistungssteigerung die erwünschten Ziele realisiert werden. Die Wertigkeit der Leistung drückt hingegen die wahrgenommene Attraktivität des zu erreichenden Zieles und damit einer Leistungssteigerung aus (vgl. Vroom 1964). Rollenambiguität und die damit verbundene Ungewissheit über die zu erfüllenden Erwartungen der relevanten Rollenpartner sowie die bestehende Unsicherheit über die Beurteilung und Entlohnung der erbrachten Leistung, beeinträchtigen damit den motivationalen Zustand und die Leistungsbereitschaft eines Verkäufers (vgl. Walker, Churchill & Ford 1977, S. 162). Dies begründet sich darin, dass Verkäufer aufgrund von Rollenambiguität nicht einschätzen können, ob eine Erhöhung der beruflichen Anstrengungen zu einer Leistungssteigerung, bzw. Befriedigung der Rollenerwartungen führt und wie diese Leistungssteigerung durch die Rollenpartner bewertet und vergütet wird (vgl. z.B. McGrath 1981, S. 489, S. 492; Nitsch 1981, S. 114). Ambiguitäts-bedingter Rollenstress führt vielmehr zu einem erhöht wahrgenommenen Risiko, dass Erwartungen fehlinterpretiert werden und damit beschränkt verfügbare Ressourcen zur Bewältigung von beruflichen Aufgaben eingesetzt werden, die keinen Einfluss auf die Zielerreichung und Leistungsbeurteilung besitzen. Durch die Wahrnehmung, dass kein wirkungsvolles Rollenverhalten möglich ist, nehmen das berufliche Engagement und damit die Leistungsbereitschaft ab (vgl. z.B. Bakker & Demerouti 2006, S. 313; Tubre & Collins 2000, S. 157; Abramis 1994, S. 1423; Jackson & Schuler 1985, S. 43).

Zusammenfassend besitzt das Arbeitsengagement einen direkten positiven Einfluss auf die Verkaufsleistung und wird durch die Wahrnehmung von ambiguitäts-bedingtem Rollenstress beeinträchtigt. Durch diese kausalen Beziehungen kann eine indirekte Wirkung von Rollenambiguität auf die Verkaufsleistung veranschaulicht werden. So führt steigende Rollenambiguität zu einem sinkenden Arbeitsengagement und dadurch zu einer abnehmenden Verkaufsleistung. Erkenntnisse der Organisationsforschung sowie zur Kundenorientierung liefern dabei erste Hinweise für diese indirekte Wirkungsbeziehung. So zeigen LePine, Podsakoff & LePine (2005) das hemmende Arbeitsanforderungen nicht nur einen direkten negativen Einfluss auf die Leistung von Arbeitnehmern besitzen, sondern auch die Motivation eines Arbeitnehmers beeinträchtigen

und dadurch zu einem Rückgang der Arbeitsleistung führen. Hemmende Arbeitsanforderungen wirken demnach teilweise durch den motivationalen Zustand auf die Arbeitsleistung (vgl. LePine, Podsakoff & LePine 2005, S. 769). Des Weiteren zeigen Zablah und Kollegen (2012) mit ihrer Untersuchung zur Wirkungsbeziehung zwischen der Kundenorientierung und dem Arbeitsergebnis (abgebildet durch die Kündigungsabsicht und die Arbeitsleistung), dass u.a. beruflicher Stress einen direkten Einfluss auf das Arbeitsergebnis besitzt und zeitgleich zu einem Rückgang des Arbeitsengagements führt, wodurch das Arbeitsergebnis ebenfalls beeinträchtigt wird (vgl. Zablah et al. 2012b, S. 31).

#### **4.3 Wahrgenommene Effektivität als Mediator der Rollenambiguität-Verkaufsleistung-Beziehung**

Maslach & Jackson (1981) beschreiben die Wahrgenommene Effektivität (engl. *personal accomplishment*) als „feelings of competence and successful achievement in one’s work“ (Maslach & Jackson 1981, S. 101) und charakterisieren diese als ein kognitives Konstrukt, das mit der Selbsteinschätzung der eigenen Wirksamkeit und Leistungsfähigkeit gleichzusetzen ist (vgl. Maslach, Schaufeli & Leiter 2001, S. 399; Leiter 1991, S. 124; Maslach & Jackson 1981, S. 99). Die Wahrnehmung der eigenen Effektivität bezieht sich auf das eigene Kompetenzerleben und basiert auf der Beurteilung der eigenen Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie der Produktivität bei der Arbeit (vgl. Schaufeli & Salanova 2007, S. 177f.; Maslach, Schaufeli & Leiter 2001, S. 399; Manz 1986, S. 588; Maslach & Jackson 1981, S. 99). Personen, die sich als effektiv beurteilen, haben das Gefühl beruflich kompetent und produktiv zu sein und empfinden ihre eigenen Fähigkeiten als ausreichend und geeignet, um berufliche Aufgaben zu bewältigen (vgl. Gusy 1995, S. 42; Leiter & Maslach 1988, S. 298; Maslach & Jackson 1981, S. 101).

Die Wahrnehmung einer abnehmenden oder nicht ausreichenden eigenen Effektivität geht hingegen mit dem Gefühl einher, dass durch die eigenen Anstrengungen berufliche Aufgaben nicht zufriedenstellend gelöst bzw. keine befriedigenden Ergebnisse erzielt werden (vgl. Singh, Goolsby & Rhoads 1994, S. 559; Leiter 1991, S. 126). Eine geringe eigene Effektivität wird daher durch die Wahrnehmung von Ineffizienz und Unwirksamkeit, geringer Motivation und geringem Selbstvertrauen charakterisiert. Im Extremfall sind Personen davon überzeugt, dass ihr eigenes Handeln sinnlos ist und keinen Unterschied ausmacht, so dass erst gar keine Handlung erfolgt (vgl. Maslach, Schaufeli & Leiter 2001, S. 410; Singh, Goolsby & Rhoads 1994, S. 559; Leiter 1991,

S. 126; Maslach & Jackson 1984, S. 134). Die Wahrnehmung einer abnehmenden, bzw. nicht ausreichenden eigenen Effektivität stellt daher einen negativen psychologischen Zustand dar, der dysfunktional für das berufliche Wohlbefinden und die Leistung eines Arbeitnehmers ist (vgl. Maslach, Schaufeli & Leiter 2001, S. 402; Maslach & Jackson 1981, S. 99).

In diesem Zusammenhang zeigt sich die Bedeutung der Wahrgenommenen Effektivität, die als eine der drei Kerndimensionen des Burnout-Konstruktes<sup>4</sup> definiert wird (vgl. Maslach, Schaufeli & Leiter 2001, S. 402; Maslach & Jackson 1981, S. 99) und die im Vergleich zu den anderen Burnout-Dimensionen (Emotionale Erschöpfung und Depersonalisierung) die größte zeitliche Stabilität besitzt und langfristig das Verhalten von Arbeitnehmern beeinflusst (vgl. Maslach, Schaufeli & Leiter 2001, S. 405; Gusy 1995, S. 118). Weiterhin zeigen Golembiewski, Munzenrider & Carter (1983), dass die Wahrnehmung einer nicht ausreichenden eigenen Effektivität zu Emotionaler Erschöpfung und Depersonalisierung führt und damit den Ausgangspunkt des Burnoutprozesses begründet, d.h. die Initialreaktion auf anhaltende oder überfordernde berufliche Anforderungen darstellt. Dieses Ergebnis ist durch die Untersuchungen von Singh, Goolsby & Rhoads (1994) sowie von Levin & Sager (2007) zu bestätigen und auf den persönlichen Verkauf zu übertragen.

Die Bedeutung der Wahrgenommenen Effektivität zeigt sich weiterhin durch ihren positiven Einfluss auf bedeutende, aus der Arbeit resultierende Ergebnisse (vgl. Bakker, Demerouti & Schaufeli 2003, S. 406; Demerouti et al. 2001b, S. 280; Singh, Goolsby & Rhoads 1994, S. 566; Maslach & Jackson 1981). In diesem Zusammenhang besteht in der Verkaufsforschung Einigkeit darüber, dass die Wahrgenommene Effektivität einen positiven Einfluss auf die Verkaufsleistung besitzt, während die Wahrnehmung einer abnehmenden eigenen Effektivität zu einem Rückgang der Leistung führt (vgl. z.B.

---

<sup>4</sup> Burnout ist ein stressinduziertes Erschöpfungssyndrom, das durch berufliche Anforderungen sowie beanspruchende Situationen/Ereignisse verursacht wird und insbesondere in Berufen auftritt, die sich durch eine hohe Interaktionsdichte mit anderen Personen auszeichnen (vgl. Maslach, Schaufeli & Leiter 2001, S. 402). Maslach, Schaufeli & Leiter (2001) und Maslach & Jackson (1981) charakterisieren Burnout als ein multidimensionales Konstrukt, dass die Kerndimensionen der Emotionalen Erschöpfung, der Depersonalisierung/Zynismus und der Wahrnehmung einer reduzierten eigenen Effektivität umfasst (vgl. Maslach, Schaufeli & Leiter 2001; Maslach & Jackson 1981). Untersuchungsergebnisse aus verschiedenen Forschungsdisziplinen zeigen, dass Burnout die Arbeitsqualität, das psychologische und physische Wohlbefinden sowie das individuelle und soziale Verhalten von betroffenen Personen beeinträchtigt (vgl. Gusy 1995, S. 29f.). Für eine tiefergehende Auseinandersetzung mit dieser Thematik sei auf die Veröffentlichungen von Maslach, C., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. und Bakker, A. B. hingewiesen (z.B. Schaufeli, Bakker & van Rhenen 2009; Schaufeli, Taris & van Rhenen 2008; Schaufeli & Bakker 2004; Maslach, Schaufeli & Leiter 2001; Leiter & Maslach 1988; Maslach & Jackson 1984; Maslach & Jackson 1981), insbesondere auf den Beitrag von Maslach, Schaufeli & Leiter im Jahr 2001 in der Zeitschrift „Annual Review of Psychology“, der seit seiner Veröffentlichung als grundlegender Beitrag herangezogen wird.



Lewin & Sager 2007, S. 1221f.; Low et al. 2001, S. 600; Verbeke 1997, S. 629; Singh, Goolsby & Rhoads 1994, S. 566; Bagozzi 1980b; Bagozzi 1978).

Neben dem direkten Einfluss auf die Verkaufsleistung zeigen Untersuchungsergebnisse, dass auch ein positiver Wirkungszusammenhang zwischen der Wahrgenommenen Effektivität und dem motivationalen Zustand eines Verkäufers besteht (vgl. Rutherford et al. 2011, S. 430ff.; Singh, Goolsby & Rhoads 1994, S. 566; Kohli 1985, S. 429f.). Diese Kausalbeziehung ist mit der VIE-Theorie nach Vroom (1964) zu erklären. So hängt das Ausmaß der beruflichen Anstrengungen eines Verkäufers davon ab, inwieweit dieser der Überzeugung ist, dass durch seine Anstrengungen berufliche Aufgaben gelöst und angestrebte Ziele realisiert werden können. Die Wahrnehmung der eigenen Kompetenz und der Eignung der eigenen Fähigkeiten zur Bewältigung von beruflichen Aufgaben beeinflusst somit den motivationalen Zustand (vgl. Kohli 1985, S. 429ff.) und damit das Engagement eines Verkäufers. Die dargestellte positive Wirkungsbeziehung zwischen der Wahrgenommenen Effektivität und dem Arbeitsengagement ist darüber hinaus durch Erkenntnisse der Arbeits- & Organisationsforschung zu bestätigen (vgl. z.B. Schaufeli & Bakker 2004, S. 308; Bakker 2003, S. 305, S. 406; Demerouti et al. 2001b, S. 280; Maslach, Schaufeli & Leiter 2001, S. 416f.).

Erkenntnisse aus verschiedenen Forschungsdisziplinen legen jedoch offen, dass die Wahrgenommene Effektivität durch ambiguitäts-bedingtem Rollenstress beeinträchtigt wird. So führt die Wahrnehmung von Rollenambiguität dazu, dass Arbeitnehmer ihre eigenen Fähigkeiten als nicht geeignet oder nicht ausreichend einschätzen, um berufliche Tätigkeiten adäquat auszuführen und berufliche Aufgaben erfolgreich zu bewältigen (vgl. z.B. Hollet-Haudebert, Mulki & Fournier 2011, S. 419f.; Shepherd, Tashchian & Ridnour 2011, S. 399; Crawford, LePine & Rich 2010b; Lewin & Sager 2007, S. 1219; Maslach, Schaufeli & Leiter 2001, S. 403; Gusy 1995, S. 42; Miles 1976a, S. 28, S. 32; Kahn et al. 1964, S. 70f.; S. 94f.). Die Wahrnehmung einer abnehmenden bzw. nicht ausreichenden eigenen Effektivität ist somit eine auf ambiguitäts-bedingten Rollenstress folgende Reaktion der Selbsteinschätzung (vgl. Leiter 1991, S. 124). So zeigen z.B. Untersuchungsergebnisse der Burnoutforschung, dass ambiguitäts-bedingter Rollenstress einen negativen Einfluss auf die Wahrgenommene Effektivität besitzt (vgl. Yavas & Babakus 2011, S. 204ff.; Maslach, Schaufeli & Leiter 2001, S. 407; Gusy 1995, S. 42; Maslach & Jackson 1981, S. 99). Maslach, Schaufeli & Leiter (2001) schreiben hierzu: „a work situation with chronic, overwhelming demands [...] [is] likely to erode one's sense of effectiveness“ (Maslach, Schaufeli & Leiter 2001, S. 403). Dieser negative Wirkungszusammenhang ist auch mit Ergebnisse der Verkaufsforschung zu belegen, wobei Rollenambiguität als eine wichtige Determinante der

Wahrnehmung der eigenen Kompetenz und der eigenen Fähigkeiten eines Verkäufers zu beurteilen ist (vgl. z.B. Ambrose et al. 2014, S. 1074; Ghorpade, Lackritz & Singh 2011, S. 1248; Hollet-Haudebert, Mulki & Fournier 2011, S. 419f.; Rutherford et al. 2011, S. 434; Shepherd, Tashchian & Ridnour 2011, S. 399; Schwab & Iwanicki 1982, S. 71; Klein & Verbeke 1999, S. 917; Verbeke 1997, S. 627). Walker und Kollegen (1977, S. 160) schreiben hierzu: „It is difficult for a salesman to like his job and achieve feelings of personal accomplishment and growth when he is uncertain about how he is expected to do his job or how well he is doing it.”.

Zusammenfassend besitzt die Wahrnehmung der eigenen Effektivität einen positiven Einfluss auf das Arbeitsengagement und auf die Arbeitsleistung und wird nachhaltig von der wahrgenommenen Rollenambiguität beeinträchtigt. Diese Kausalzusammenhänge sprechen für indirekte Wirkungsbeziehungen, die durch die Wahrgenommene Effektivität vermittelt werden. So führt steigender ambiguitäts-bedingter Rollenstress zu einem Rückgang der Wahrgenommenen Effektivität, wodurch das Arbeitsengagement und die Arbeitsleistung abnehmen. Dabei wird durch die aufgezeigten Kausalbeziehungen ersichtlich, dass die Wahrgenommene Effektivität nicht nur unmittelbar die Verkaufsleistung beeinflusst, sondern auch über das Arbeitsengagement einen Effekt auf die Verkaufsleistung besitzt. Diese Wirkungsbeziehungen können anhand der Kognitionspsychologie begründet werden, die aufzeigt, dass Rollenstress die Bewertung der eigenen Fähigkeiten beeinträchtigt und dadurch negativ das individuelle Leistungsverhalten beeinflusst (vgl. Nitsch 1981, S. 114; McGrath 1981, S. 489, S. 492). Zusätzlich zeigt Miles (1976a) mit seiner Untersuchung, dass die Wahrgenommene Effektivität teilweise den negativen Einfluss von Rollenambiguität auf das berufliche Engagement vermittelt (vgl. Miles 1976a, S. 28, S. 32).

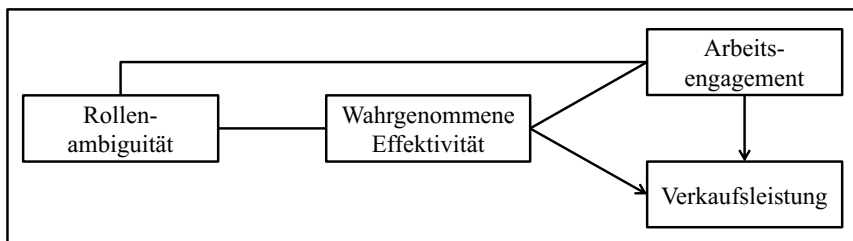
## **5 Zwischenfazit und kritische Würdigung**

Im Gegensatz zu bestehenden Erkenntnissen der Verkaufsforschung wird auf der Basis der herangezogenen theoretischen Erklärungsansätze der Stressforschung sowie der Arbeits- & Organisationspsychologie (siehe Gliederungspunkt B.4) ersichtlich, dass Rollenambiguität nicht unmittelbar zu einem Rückgang der Arbeitsleistung führt, sondern die Wahrgenommene Effektivität und das Arbeitsengagement theoretisch bedeutsame Mediatoren sind, die den dysfunktionalen Einfluss von ambiguitäts-bedingtem Rollenstress auf die Leistung eines Arbeitnehmers vermitteln (vgl. z.B. Bakker & Demerouti 2006, S. 313; Abramis 1994, S. 1423; Kahn et al. 1964, S. 34, S. 84f.; Mc-

Grath 1981, S. 489, S. 492; Nitsch 1981, S. 114). Eine theoretische Einordnung der Wahrgenommenen Effektivität und des Arbeitsengagements als Mediatoren in die Rollenambiguität-Verkaufsleistung-Beziehung erfolgt dabei konkret anhand von Erkenntnissen der Arbeits- & Organisationspsychologie, der Burnoutforschung und der Verkaufsforschung (vgl. z.B. Crawford, LePine & Rich 2010b, S. 834f.; Lewin & Sager 2007, S. 1221f.; Schaufeli & Bakker 2004, S. 308; Low et al. 2001, S. 600; Maslach, Schaufeli & Leiter 2001, S. 416f.; Singh, Goolsby & Rhoads 1994, S. 566).

Anhand dieser Erkenntnisse wird der bestehende Forschungsstand der Verkaufsforschung zur Rollenambiguität-Verkaufsleistung-Beziehung erweitert, indem Wirkungsmechanismen von Rollenambiguität veranschaulicht werden. Die Wahrgenommene Effektivität und das Arbeitsengagement sind dabei als mediierende Variablen zu berücksichtigen, wobei durch diese indirekten Wirkungsbeziehungen erklärt werden kann, wie Rollenambiguität zu einer sinkenden Verkaufsleistung führt. Dabei verursacht steigende Rollenambiguität zuerst einen Rückgang der Wahrgenommenen Effektivität sowie des Arbeitsengagements eines Verkäufers und beeinträchtigt dadurch die Verkaufsleistung. Darüber hinaus vermittelt die Wahrgenommene Effektivität auch den negativen Einfluss von Rollenambiguität auf das Arbeitsengagement. Da die Wahrgenommene Effektivität einen positiven Einfluss auf das Arbeitsengagement besitzt und dieses eine bedeutende Determinante der Verkaufsleistung ist (vgl. Verbeke, Dietz & Verwaal 2011), wird ein weiterer indirekter Kausalzusammenhang zwischen ambiguitäts-bedingtem Rollenstress und der Verkaufsleistung ersichtlich. Zusammenfassend beeinflusst Rollenambiguität damit auf drei verschiedenen Wirkungspfaden indirekt die Verkaufsleistung. In der nachfolgenden Abbildung sind diese mediierten Wirkungsprozesse der Rollenambiguität-Verkaufsleistung-Beziehung dargestellt.

Abbildung 5: Wirkungsmodell zur mediierten Rollenambiguität-Verkaufsleistung-Beziehung



Quelle: eigene Darstellung

Obwohl der Stressor Rollenambiguität die Verkaufsleistung nachhaltig bestimmt und aufgrund seines negativen Einflusses als der kritische Erfolgsfaktor des persönlichen Verkaufs zu beurteilen ist (vgl. Verbeke, Dietz & Verwaal 2011; Churchill et al. 1985), vernachlässigt die Verkaufsforschung bislang die Analyse der Wirkungsmechanismen von Rollenambiguität. So zeigen die bestehenden Untersuchungsergebnisse zwar, dass Rollenambiguität die Verkaufsleistung beeinträchtigt, dennoch kann anhand dieser nicht erklärt werden, wie Rollenambiguität zu einem Rückgang der Verkaufsleistung führt (vgl. Verbeke, Dietz & Verwaal 2011, S. 418, S. 423; Fried et al. 2008, S. 306, S. 308). Mit dem präsentierten Mediatormodell (vgl. Abb. 5) wird daher eine bedeutende Forschungslücke bearbeitet und ein tiefergehendes Verstehen der Wirkungsweise von Rollenambiguität auf die Verkaufsleistung ermöglicht.

Erkenntnisse über diese Wirkungsmechanismen sind dabei grundlegend und für das Verkaufsmanagement von zentraler Bedeutung, um geeignete Maßnahmen zum gezielten Umgang mit Rollenambiguität zu entwickeln und deren dysfunktionale Effekte auf die Verkaufsleistung zu beeinflussen (vgl. z.B. LePine, Podsakoff & LePine 2005, S. 764; Tubre & Collins 2000, S. 155; Behrman & Perreault, 1982, S. 355). In diesem Zusammenhang sind neben den Wirkungsprozessen von Rollenambiguität aber auch Wirkungsbedingungen zu berücksichtigen, die die Effekte von ambiguitäts-bedingtem Rollenstress auf die Verkaufsleistung beeinflussen. Dies begründet sich durch Erkenntnisse der Management- & Organisationsforschung, die zeigen, dass die Wirkungsstärke von Rollenambiguität stark variiert (vgl. Gilboa et al. 2008, S. 232f.; Jackson & Schuler 1985, S. 27), so dass Kontextbedingungen existieren müssen, die die Rollenambiguität-Arbeitsleistung-Beziehung beeinflussen. Folglich sind nicht nur Mediatoren, sondern auch Moderatoren<sup>5</sup> zu beachten, um die Kausalzusammenhänge zwischen Rollenambiguität und der Verkaufsleistung tiefgründig zu verstehen. Da entsprechende Moderatoren bislang noch nicht systematisch untersucht wurden und damit der Wissens- und Erkenntnisstand zu den Kontextbedingungen von Rollenambiguität gering ist, wird z.B. in der Verkaufsforschung die Analyse dieser Moderatoren als notwendiger zukünftiger Forschungsbedarf angeführt (vgl. Verbeke, Dietz & Verwaal 2011; Nerdinger 2001, S. 88).

---

<sup>5</sup> Ein Moderator ist eine Variable, die die Richtung und/oder die Stärke des Effektes einer unabhängigen Variable auf eine abhängige Variable beeinflusst (vgl. Baron & Kenny 1986, S. 1174). So ist die Wirkung einer unabhängigen Variable auf eine abhängige Variable nicht immer gleich stark, sondern von der Ausprägung des Moderators abhängig (vgl. Sedlmeier & Renkewitz 2013, S. 646; Huber et al. 2007, S. 48).

In Bezug auf diesen Forschungsbedarf legen Erkenntnisse der Stressforschung offen, dass derselbe Stressor bei verschiedenen Personen eine unterschiedlich starke Wirkung besitzt, da interindividuelle Unterschiede bei der Stresswahrnehmung und -reaktion bestehen. Diese Unterschiede sind auf psychologische, dispositionale (veranlagte) und soziologische Merkmale einer Person zurückzuführen (vgl. Seligman & Csikszentmihalyi 2000, S. 7; Lazarus & Launier 1981, S. 223f.; Nitsch 1981, S. 118; Kahn et al. 1964, S. 30). In Bezug auf den Arbeitsplatz sind daher berufliche Ressourcen zu identifizieren, die den Umgang mit hemmenden Arbeitsanforderungen/Stressoren beeinflussen. Ein besonderes Augenmerk ist hierbei auf psychologische Ressourcen zu legen, die es Arbeitnehmern ermöglichen, Stressoren erfolgreich zu handhaben und zu bewältigen (vgl. Xanthopoulou et al. 2007a; Bakker, Demerouti & Euwema 2005; Bakker, Demerouti & Verbeke 2004, S. 86; Demerouti et al. 2001a, S. 501; Jackson & Schuler 1985, S. 45; Kahn et al. 1964, S. 30).

Im Hinblick auf den Umgang mit und der Bewältigung von Stressoren betonen die Positive Psychologie und das Positive Organisationale Verhalten die Bedeutung der psychologischen Ressource Resilienz (= psychische Widerstandsfähigkeit) und charakterisieren diese als das Kernkonstrukt für ein erfolgreiches Handhaben von Stress und widrigen Ereignissen (vgl. z.B. Rose 2014, S. 490; Avey, Nimnicht & Pigeon 2010, S. 389; Luthans, Youssef & Avolio 2007c, S. 112; Welter-Enderlin 2006, S. 13; Flach 2003, S. 9ff; Masten 2001a, S. 235). Diese exponierte Stellung von Resilienz begründet sich darin, dass die psychische Widerstandsfähigkeit die Stressanfälligkeit einer Person nachhaltig beeinflusst und damit die Wirkung von Stressoren bedingt (vgl. Major et al. 1998, S. 736; Haslam & McGarty 2004). Resiliente Personen können dabei mit dysfunktionalen Bedingungen besser umgehen und trotz bestehender Risiken und Stressoren ihr Wohlbefinden sowie ihre Leistung aufrechterhalten (vgl. Luthans, Youssef & Avolio 2007c, S. 18).

Obwohl Resilienz ein bedeutendes Konstrukt im Umgang mit Stress ist und nachhaltig die Wirkung von Stressoren beeinflusst, wurden in der Verkaufsforschung, trotz des hohen Stellenwertes von Rollenambiguität, die psychische Widerstandsfähigkeit und deren Wirkung in der Rollenstress-Verkaufsleistung-Beziehung bislang nicht berücksichtigt und analysiert. Daher erfolgt in Kapitel C der vorliegenden Arbeit eine ausführliche Darstellung von Resilienz und der Resilienzforschung, um ein grundlegendes Verständnis über die psychische Widerstandsfähigkeit zu schaffen. In Kapitel D wird anschließend Resilienz in die Rollenambiguität-Verkaufsleistung-Beziehung theoretisch eingeordnet sowie Erklärungsmodelle zur Wirkung von Resilienz entwickelt.

Resilienz im persönlichen Verkauf

Eine Wirkungsanalyse in Bezug auf die Verkaufsleistung

Pyka, S.

2017, XXV, 296 S. 43 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-17454-5