

# Technische Universität Chemnitz

Cornelia Zanger; Sebastian Pyka; Steffen Jahn

**Die Bedeutung der psychischen  
Widerstandsfähigkeit bei  
Außendienstmitarbeitern: Resilienz als  
Erfolgsfaktor im persönlichen Verkauf**

WWDP 101/2009

ISSN 1618-1352



TECHNISCHE UNIVERSITÄT  
CHEMNITZ

**Fakultät  
für  
Wirtschaftswissenschaften**



# **Die Bedeutung der psychischen Widerstandsfähigkeit bei Außendienstmitarbeitern: Resilienz als Erfolgsfaktor im persönlichen Verkauf**

Cornelia Zanger; Sebastian Pyka; Steffen Jahn

Professur für Marketing und Handelsbetriebslehre

Prof. Dr. Cornelia Zanger

Technische Universität Chemnitz

Kontakt:

(+49) 0371-531-37953

sebastian.pyka@wirtschaft.tu-chemnitz.de



**Impressum:**

**Herausgeber:**

Der Dekan der  
Fakultät für Wirtschaftswissenschaften  
an der Technischen Universität Chemnitz

**Sitz:**

Thüringer Weg 7  
09126 Chemnitz

**Postanschrift:**

D-09107 Chemnitz  
Telefon: +49 (0)371 531 34207  
Telefax: +49 (0)371 531 26019  
E-Mail: [wirtschaft@tu-chemnitz.de](mailto:wirtschaft@tu-chemnitz.de)

**Internet:**

<http://www.tu-chemnitz.de/wirtschaft/>  
ISSN 1618-1352 (Print)  
ISSN 1618-1460 (Internet)



## ***Inhaltsverzeichnis***

<i>Abbildungsverzeichnis</i> .....	II
<i>Tabellenverzeichnis</i> .....	II
1. Einleitung .....	1
2. Theoretische Fundierung der Resilienz.....	2
2.1 Begriffsbestimmung .....	2
2.2 Konzeptualisierung.....	3
3. Berufstypische Belastungen und Arbeitsleistung im persönlichen Verkauf.....	4
4. Entwicklung eines Rahmenmodells zur Bedeutung der Resilienz bei Außendienstmitarbeitern in verschiedenen Verkaufssituationen.....	6
5. Methodik .....	9
5.1 Stichprobe und Design .....	9
5.2 Vorgehen .....	9
5.3 Messung .....	10
6. Ergebnisse .....	12
7. Diskussion .....	15
8. Implikationen und zukünftiger Forschungsbedarf .....	17
<i>Literaturverzeichnis</i> .....	III

### ***Abbildungsverzeichnis***

Abbildung 1: Bedeutung der Resilienz in verschiedenen Verkaufssituationen .....	7
Abbildung 2: Bedeutung von Fachwissen, Verkaufstechnik und Resilienz .....	14
Abbildung 3: Relative Bedeutung von Fachwissen, Verkaufstechnik und Resilienz .....	15

### ***Tabellenverzeichnis***

Tabelle 1: Operationalisierung der Modellkonstrukte .....	11
Tabelle 2: Deskriptive Statistiken von Resilienz .....	13

## 1. Einleitung

Stress und Frustration sind häufige Begleiterscheinungen der Arbeitswelt und können nachhaltig die Lebensqualität beeinträchtigen oder die physische und psychische Gesundheit eines Arbeitnehmers gefährden (Goolsby 1992; Kahill 1988; Sager 1994; Sauter, Murphy und Hurrell 1990). Im persönlichen Verkauf werden Stress und Frustration als unausweichliche Erscheinung im Zusammenhang mit der Arbeit des Verkaufspersonals verstanden. Sie verhindern nicht nur die berufsnotwendige Kreativität, sondern schränken auch die emotionale und interpersonelle Funktionstüchtigkeit von Außendienstmitarbeitern ein (Nerdinger 2001, S. 71; Lewin und Sager 2008; Low, Cravens, Grant und Moncrief 2001). Bisherige Untersuchungen zeigen, dass frustrierte sowie emotional erschöpfte Außendienstmitarbeiter negativen Einfluss auf das Betriebsklima und die Wirksamkeit von Verkaufsteams haben (Goolsby 1992; Porter, Claycomb und Kraft 2008). Da darüber hinaus arbeitsstressbedingte psychische Erkrankungen wie Burnout und Depressionen jährlich für Unternehmen Kosten in Millionenhöhe verursachen (Chapman 2005), sind Studien, die sich mit psychischer Widerstandsfähigkeit von Außendienstmitarbeitern beschäftigen, von Bedeutung.

Erkenntnisse aus der Verhaltens- und Entwicklungspsychologie legen nahe, dass Menschen in der Lage sind, mit Stress- und Frustrationspotenzialen so umzugehen, dass negative psychologische Folgen vermieden werden (Bonanno 2004). Die Fähigkeit von Menschen, Krisen, Veränderungen und Rückschläge zu überwinden, aus ihnen zu lernen und durch diese zu wachsen, wird als Resilienz beschrieben (Grotberg 2003). Resilienz ermöglicht somit einen erfolgreichen Umgang mit widrigen Umständen und alltäglichen Stressoren (Block 1965; Flach 1997, S. 9ff; Welter-Enderlin 2006, S.13). Zahlreiche Studien belegen die Eignung und Bedeutung des Resilienzkonstruktes zur Beschreibung und zum Verständnis des Wechselspiels zwischen Stress, Frustration und Widerstandsfähigkeit (Bonanno 2004; Masten 2001; Ozer, Best, Lipsey und Weiss 2003).

Erstaunlicherweise fand dieses Konstrukt in der Marketingliteratur bislang keine Beachtung. Dabei zeigen bisherige Forschungen, dass Burnout negativ auf den Verkaufserfolg wirkt (Low, Cravens, Grant und Moncrief 2001; Singh, Goolsby und Rhoads 1994). Vor diesem Hintergrund kann gerade die psychische Widerstandsfähigkeit eines Verkäufers einerseits Erkrankungen wie Burnout verhindert (Luthans und Youssef 2007), andererseits in schwierigen Verkaufssituationen dazu beitragen, dass ein Außendienstmitarbeiter trotzdem

erfolgreich ist. Somit würde die Resilienz selbst zum Erfolgsfaktor im persönlichen Verkauf. Allerdings fehlt es an Untersuchungen, die sich auf die psychische Widerstandsfähigkeit von Außendienstmitarbeitern und deren Einfluss auf das Erzielen von Verkaufserfolgen konzentrieren (Low, Cravens, Grant und Moncrief 2001). Mit der vorliegenden Arbeit soll daher exploriert werden, ob und unter welchen Umständen Resilienz zu einem entscheidenden Faktor für den Verkaufserfolg von Außendienstmitarbeitern wird. Die Arbeit trägt dazu bei, berufsbedingte Frustrationspotenziale im persönlichen Verkauf nicht nur als Risiko für den Verkaufserfolg zu sehen, sondern Faktoren zu identifizieren, die trotz widriger Arbeitsumstände zu einem Erfolg des Verkäufers führen können. Hierzu wird ein Rahmenmodell zur Bedeutung der Resilienz bei Außendienstmitarbeitern in Hinblick auf Verkaufserfolg entwickelt. Das Rahmenmodell wird mit Hilfe einer empirischen Untersuchung unter 401 Führungskräften im persönlichen Verkauf überprüft.

## **2. Theoretische Fundierung der Resilienz**

### *2.1 Begriffsbestimmung*

Resilienz wurde erstmals in den 1960er Jahren aufgegriffen und untersucht (Block 1965). Neuere Forschungsansätze der Resilienz konzentrieren sich auf Menschen, die multiplen Stressoren ausgesetzt sind und trotzdem eine positive Entwicklung aufweisen. So beziehen sich bisherige Untersuchungen zur Resilienz zum Großteil auf die erfolgreiche Entwicklung von Kindern und Jugendlichen aus sozialen Brennpunkten sowie auf die erfolgreiche Bewältigung von traumatischen Ereignissen (Bonanno 2004; Masten 2001; Ozer, Best, Lipsey und Weiss 2003; Rutter 1987). In diesem Zusammenhang wird fehlende Resilienz als die zentrale Ursache von posttraumatischen Stresserkrankungen identifiziert (Ozer, Best, Lipsey und Weiss 2003). Gegenstand dieser Arbeiten ist die Analyse von Verhaltensweisen sowie internen und externen Faktoren einer Person, die trotz widriger Lebensumstände vor psychischen Erkrankungen schützen (Werner 2006, S. 28), die individuelle Widerstandsfähigkeit begründen und die Intensität von negativen Einflüssen hemmen (Morrison, Robertson, Laurie und Kelly 2002).

Der Begriff „Resilienz“ leitet sich von dem lateinischen Wort „resilire“ ab und bedeutet so viel wie „abprallen“ oder „nach oben springen“. In der Biologie und Ökologie versteht man unter Resilienz die Fähigkeit eines lebenden Systems (Organismus, Ökosystem) seine Homöostase trotz schädlicher externer Einwirkungen aufrechtzuerhalten bzw.

wiederherzustellen (Levold 2006, S. 240). Aus psychologischer Sicht beschreibt Resilienz die psychische und physische Stärke, die es Menschen ermöglicht, Lebenskrisen, Rückschläge und belastende Situationen ohne langfristige gesundheitliche Beeinträchtigung zu meistern (Flach 1997, S. 9ff; Nuber 1999, S. 20) und ein stabiles emotionales Gleichgewicht beizubehalten (Bonanno 2004). In Anlehnung an Welter-Enderlin (2005), Grotberg (2003) und Newman (2003) wird Resilienz als die Fähigkeit von Menschen verstanden, Krisen, Veränderungen und Rückschläge im Lebenszyklus ohne das Erleiden von psychischen Erkrankungen zu überwinden und gestärkt aus ihnen hervorzugehen. Resilienz stellt die psychische Widerstandskraft und die positive Anpassung an Veränderungen dar (Grotberg 2003, S. 1; Newman 2003, S. 234; Welter-Enderlin 2006, S.13). Gegenstand sind sowohl der Schutz vor psychischen Dysfunktionen angesichts aktueller widriger Umstände, als auch eine präventive Stärkung im Hinblick auf zukünftige Ereignisse (Beauvais und Oetting 1999, S. 106).

## *2.2 Konzeptualisierung*

Bislang wurde der konzeptionellen Betrachtung von Resilienz nur unzureichend Aufmerksamkeit gewidmet (Klohn 1996; Wagnild und Young 1993). Dies führte zu einer Vielzahl an Konzeptualisierungsversuchen, die dennoch zahlreiche Parallelen aufweisen. Major, Richards, Cooper, Cozzarelli und Zubek (1998) unterscheiden zwischen den Resilienz-Komponenten Selbstvertrauen, Optimismus und wahrgenommene Kontrolle. Wagnild und Young (1993) beziehen sich zur Beschreibung von Resilienz auf Gelassenheit, Ausdauer, Eigenständigkeit, Sinngebung und existenzielles Alleinsein. Walsh (2006) unterscheidet Persönlichkeitsmerkmale wie Sinngebung, Optimismus, Spiritualität, Flexibilität, Verbundenheit und soziale Ressourcen. Grotberg (2003) berücksichtigt die Komponenten Unterstützung von außen, die innere Stärke eines Individuums sowie die intrapersonellen Fähigkeiten und die Problemlösungskompetenz. Gittel (2008) konzeptualisiert Resilienz durch Selbstwirksamkeit, soziales Kapital und Netzwerke zur Problemlösung. Ein Vergleich der Literatur zeigt, dass Resilienz durch eine Vielzahl von Persönlichkeitsmerkmalen wie Optimismus, Elan, Offenheit gegenüber neuen Erfahrungen, soziale Beziehungen, Humor und positive Emotionen charakterisiert wird (Tugade und Fredrickson 2004).

Der Großteil bisheriger Studien, die sich mit der Messung von Resilienz befassen, kommt zu dem Ergebnis, dass Resilienz einen eindimensionalen Faktor darstellt (Block 1965; Block und Kremen 1996; Klohn 1996; Wagnild und Young 1993; Wilks 2008). Somit ist es sinnvoll,

verschiedene inhaltliche Komponenten von Resilienz zu betrachten, diese aber nicht als eigenständige Dimensionen aufzufassen. Dieser Sichtweise folgen die meisten Untersuchungen zu Resilienz (z.B. Bonanno 2004; Ong, Bergeman, Bisconti und Wallace 2006; Rutter 1987, 1999; Tugade und Fredrickson 2004; Yousseff und Luthans 2007), weshalb diese Perspektive in der vorliegenden Arbeit ebenfalls eingenommen wird.

Im Vergleich zu anderen Strategien im Umgang mit psychischer Belastung (z.B. Coping, Hardiness, Selbstwirksamkeit) wird Resilienz als ein breites, übergeordnetes Konstrukt verstanden. Durch die Kombination einer Vielzahl von Persönlichkeitsmerkmalen ist das Resilienzkonstrukt facettenreicher und tiefgründiger als andere Bewältigungsstrategien, die sich auf den Schutz des psychologischen Wohlbefindens beziehen (Klohn 1996). Trotz der Parallelen zu Selbstwirksamkeit, sozialer Kompetenz und mentaler Gesundheit existieren konzeptionelle Unterschiede zu diesen Konstrukten (Rutter 1999). Gleichsam werden Hardiness und Coping nicht als Bestandteile, sondern als Schlüsselprozesse, der Resilienz verstanden und sind wichtige Voraussetzungen zur Entwicklung von resilientem Verhalten (Bonanno 2004; Sonnenmoser 2006). Die Besonderheit liegt in der Kombination aus Herausforderung und internen sowie externen Faktoren, die das Wohlbefinden und die Produktivität einer Person begründen (Borst 2006, S. 197; Sonnenmoser 2006). Nach der vorangegangenen kurzen Betrachtung des Resilienzkonstruktes aus psychologischer Perspektive erfolgt im Anschluss die Übertragung der Resilienz auf den Bereich des persönlichen Verkaufs. Dazu wird die Literatur zu berufstypischen Belastungen von Außendienstmitarbeitern und deren Einfluss auf den Verkaufserfolg aufgearbeitet. Dabei werden Bezugspunkte zu Resilienz identifiziert.

### **3. Berufstypische Belastungen und Arbeitsleistung im persönlichen Verkauf**

Da Arbeit eine der primären Quellen für persönliche Zufriedenheit und Selbstidentität darstellt, ist der Schutz vor psychischen Belastungen am Arbeitsplatz notwendig, um privates und berufliches Wohlbefinden zu gewährleisten (Sauter, Murphy und Hurrell 1990). Im Berufsbild Außendienst existieren aber eine Vielzahl von berufstypischen Belastungen, welche die Arbeitsleistung und die psychische Gesundheit von Verkäufern beeinflussen (Nerdinger 2001, S. 71; Lewin und Sager 2008; Low, Cravens, Grant und Moncrief 2001).

Diese berufstypischen Belastungen finden sich nicht nur in der räumlichen Distanz zum Unternehmen, die häufig zu einem Gefühl der psychischen Isolation führt und die Arbeitsleistung eines Verkäufers beeinträchtigt (Mulki, Locander, Marshall, Harris und Hensel 2008), sondern auch in steigenden Anforderungen der Unternehmen an Außendienstmitarbeiter (Porter, Claycomb und Kraft 2008). Das Gefühl, unter wachsendem Druck mehr Arbeit auf einem höheren Qualitätsniveau in geringerer Zeit zu erbringen, etabliert sich zunehmend (Maddi und Khoshaba 2005, S.9; Siebert 2006). Häufig wird auch ein unausgeglichenes Kosten-Nutzen-Verhältnis wahrgenommen, d.h. die berufsnotwendigen Anforderungen stehen nicht im Verhältnis zur Entlohnung, dem Ansehen, den Karrieremöglichkeiten oder der Arbeitsplatzsicherheit (Ferris, Sinclair und Kline 2005). Weiterhin stellen Verkaufsabschlüsse in der Regel nicht das unmittelbare Ergebnis des Verkaufsgesprächs dar und Misserfolge treten auch unabhängig von der fachlichen Eignung des Verkäufers auf.

Stress, Frustration und das Gefühl den Arbeitsanforderungen nicht gerecht zu werden, resultieren hieraus und beeinträchtigen die psychische Gesundheit (Holtmann und Schmidt 2004). Dixon und Schertzer (2005) konnten zeigen, dass Stress die Motivation von Außendienstmitarbeitern sowie die gedankliche Flexibilität beschränkt und das zukünftige Verhalten hinsichtlich Verkaufsanstrengungen oder der Verkaufsstrategie im Kontakt mit Kunden nachhaltig beeinflusst. Die emotionale und interpersonelle Funktionstüchtigkeit ist aber nötig, um im Interaktionsprozess mit Kunden adäquat auf heterogene Bedürfnisse zu reagieren und Verkaufsabschlüsse zu erzielen (Giacobbe, Jackson, Crosby und Bridges 2006; Szymanski 1988; Weitz, Sujana und Sujana 1986).

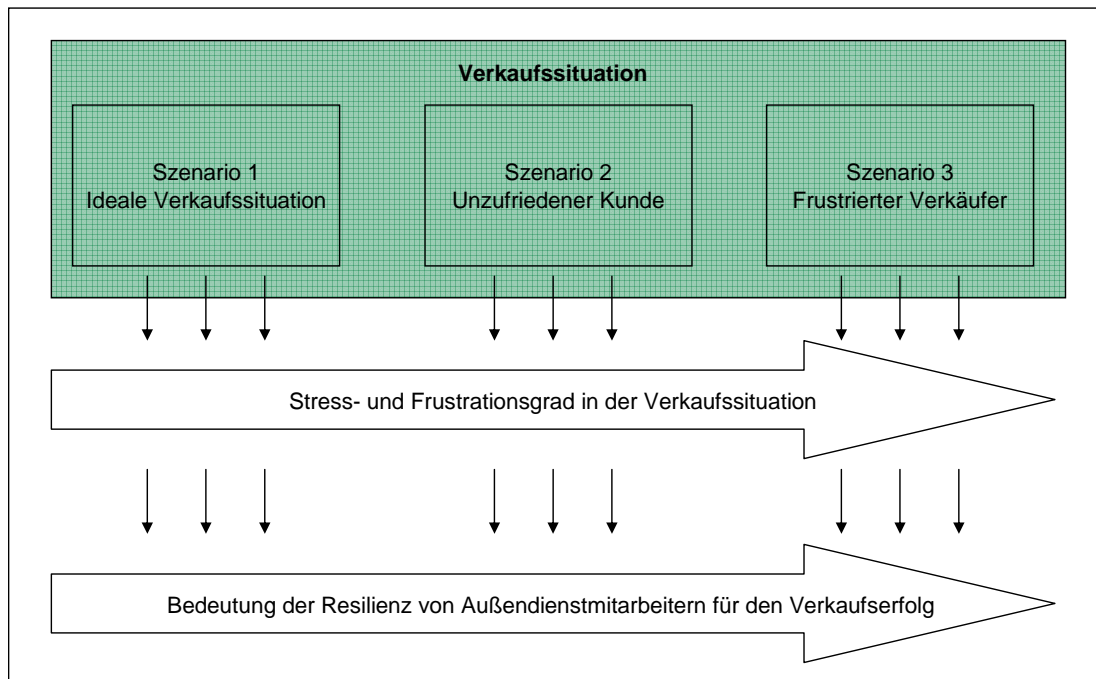
Seit einigen Jahren beschäftigt sich die Verkaufsforschung mit der Analyse von beruflichen Belastungen und deren Einfluss auf die Leistung eines Außendienstmitarbeiters. Es fehlen aber Untersuchungen, die sich auf die Analyse von Faktoren beziehen, die einen erfolgreichen Umgang mit beruflichem Stress ermöglichen. Low, Cravens, Grant und Moncrief (2001) zeigten den Zusammenhang zwischen Burnout und dem Erzielen von Verkaufsabschlüssen bei Außendienstmitarbeitern. Die Autoren betonen, dass sich zukünftige Forschungen auf den Einfluss von Persönlichkeitsmerkmalen von Verkäufern, insb. auf die Wahrscheinlichkeit an Burnout zu erkranken, konzentrieren sollten. Da Resilienz mit vier der „Big Five“ Persönlichkeitsmerkmale korreliert (positiv mit Extraversion, Offenheit und Gewissenhaftigkeit sowie negativ mit Neurotizismus) (Nakaya, Oshio und Kaneko 2006) und grundsätzlich das Auftreten von Burnout verhindern kann (Youssef und Luthans 2007), liegt

es nahe, einen Einfluss von Resilienz auf den Verkaufserfolg zu vermuten. Forschungsergebnisse zeigen, dass resiliente Menschen besser mit Veränderungen, Stress und berufsbezogener Frustration umgehen können sowie gesünder und glücklicher sind (Siebert 2006). Einige jüngere Untersuchungen betrachten Resilienz im Berufsleben und zeigen den Einfluss der Resilienz auf die Arbeitsleistung (Coutu 2002; Luthans 2002; Luthans und Youssef 2007; Siebert 2006; Youssef und Luthans 2007). Luthans (2002) versteht Resilienz als Bestandteil des positiven organisationalen Verhaltens, welches nachhaltigen Einfluss auf die Arbeitsleistung besitzt. Das positive organisationale Verhalten umfasst alle menschlichen Stärken und psychologischen Kapazitäten, welche die Leistung von Arbeitnehmern verbessern (Youssef und Luthans 2007). Resilienz fördert die Arbeitszufriedenheit des Mitarbeiters, stärkt dessen Verbundenheit mit dem Unternehmen und verbessert somit die Motivation und Arbeitsleistung (Coutu 2002; Youssef und Luthans 2007).

#### **4. Entwicklung eines Rahmenmodells zur Bedeutung der Resilienz bei Außendienstmitarbeitern in verschiedenen Verkaufssituationen**

Da die bisherige Marketing- und Verkaufsforschung Arbeiten zum Resilienzkonstrukt schuldig blieb, soll an dieser Stelle der Versuch unternommen werden, ein Rahmenmodell hinsichtlich der Bedeutung von Resilienz für den Verkaufserfolg zu entwickeln (siehe Abbildung 1). Dieses Rahmenmodell umfasst drei verschiedene Verkaufssituationen, die durch unterschiedliche Stress- und Frustrationsgrade des Außendienstmitarbeiters gekennzeichnet sind. Stress und Frustration können dabei einerseits unter widrigen Umständen im direkten Kontakt mit potenziellen Kunden auftreten, andererseits aber auch in Folge von vergeblichen Verkaufsmühen. Mit steigendem Stress- und Frustrationsgehalt der Verkaufssituation wird eine gleichsam steigende Bedeutung der Resilienz für den Verkaufserfolg erwartet. Die folgenden Ausführungen erläutern diesen Zusammenhang im Detail.

**Abbildung 1:** Bedeutung der Resilienz in verschiedenen Verkaufssituationen



In idealen Verkaufssituationen ist das Ausmaß an Stress und Frustration vergleichsweise gering, weshalb Resilienz eine geringere Bedeutung für den Verkaufserfolg besitzt. Vielmehr kommen in derartigen Situationen die klassischen Anforderungen an Verkäufer, wie hohes Fachwissen und eine gute Verkaufstechnik (Babakus, Cravens, Grant, Ingram und LaForge 1996; Bush, Bush, Ortinau und Hair 1990), zum Tragen.

Wird allerdings ein Verkaufsgespräch mit bisher weniger zufriedenen Kunden geführt, die selbst unter Zeitdruck stehen, verschlechtern sich die Bedingungen der Verkaufssituation, der Druck für den Außendienstmitarbeiter steigt und Resilienz kann zur erfolgreichen Verkaufstätigkeit beitragen. Resiliente Menschen handeln bei Widerständen offensiv und interpretieren Schwierigkeiten als Herausforderung. Dadurch wird Energie mobilisiert, die auf eine effektive Aufgabenbewältigung sowie ein geringeres wahrgenommenes Stressniveau abzielt und somit die Bereitschaft zu beruflichen Anstrengungen erhöht (Flach 1997, S. 136f; Norman 2000, S. 5f; Walsh 2006, S. 65). Neben der Bedeutung von Resilienz ist ebenfalls zu erwarten, dass die Verkaufstechnik über die Realisierung beruflicher Erfolgserlebnisse entscheidet. Ein Bedeutungsanstieg des Fachwissens ist nicht zu erwarten, da ein eher unzufriedener Kunde, der unter Zeitdruck steht, dem Wissen des Verkäufers keine überproportionale Bedeutung beimisst.

Eine weitere Verkaufssituation, die durch den höchsten Grad an Stress und Frustration des Außendienstmitarbeiters gekennzeichnet ist, kann durch mehrere vorangegangene Misserfolge des Verkäufers eintreten. In solchen Situationen besteht die Gefahr, dass ein Verkäufer resigniert und daraus negative Konsequenzen hinsichtlich seiner Leistungsfähigkeit folgen (Low, Cravens, Grant und Moncrief 2001). Hierbei besteht die Vermutung, dass der Resilienz besondere Bedeutung zukommt. So suchen resiliente Menschen die Ursachen von Rückschlägen oder widrigen Umständen nicht nur in der eigenen Person, sondern auch in situativen Bedingungen (Maddi und Khoshaba 2005, S. 87f; Newman 2003, S. 235f), wodurch das eigene Handlungspotenzial gewährleistet (Flach 1997, S. 178; Norman 2000, S. 7; Nuber 1999) und Rückschläge als Bestandteil des Berufslebens akzeptiert werden. Weiterhin basiert resilientes Verhalten auf klaren Zielen, die Richtlinien für das eigene Handeln bestimmen (Coutu 2002; Norman 2000, S. 6; Walsh 2006, S. 63f) und kreatives sowie flexibles Denken, das der Zielerreichung und Problemlösung dient (Newman 2003, S. 237). Die Fähigkeit Denk- sowie Verhaltensmuster zu modifizieren und entsprechende Überzeugungen und Strategien zu entwerfen, sind wesentlich für die Widerstandsfähigkeit von Individuen (Barrett 2004; Flach 1997, S. 116f; Walsh 2006, S. 69). Darüber hinaus nutzen resiliente Menschen unterstützende Beziehungen, die als positiver sozialer Kontakt bezeichnet werden (Flach 1997, S. 34, S. 195; Walsh 2006, S. 46, S. 71). Die genannten positiven Effekte der Resilienz betreffen die Leistungsfähigkeit von Außendienstmitarbeitern und damit auch deren Verkaufserfolg (Dixon und Schertzer 2008; Giacobbe, Jackson, Crosby und Bridges 2006; Lewin und Sager 2008; Low, Cravens, Grant und Moncrief 2001; Weitz, Sujan und Sujan 1986). Hierbei wird vermutet, dass resiliente Außendienstmitarbeiter in Folge von vorangegangenen Misserfolgen besser in der Lage sind Verkaufsabschlüsse zu erzielen. Die Bedeutung von Fachwissen und Verkaufstechnik für erfolgreiches berufliches Handeln wird dementsprechend geringer als in Verkaufssituationen mit unzufriedenen und gestressten Kunden.

Da dieses Rahmenmodell einen ersten Schritt der Forschung bezüglich Resilienz im persönlichen Verkauf darstellt, wurden Führungskräfte im Außendienstbereich gebeten, aus Ihrer Sicht die Bedeutung des Konzeptes zu beurteilen. Es geht also nicht um die individuelle Erfassung der Resilienz beim einzelnen Mitarbeiter, sondern um eine generelle Einschätzung der Relevanz von Resilienz im Außendienst. Um die Beurteilungen hinsichtlich Resilienz besser interpretieren zu können, wurden zwei etablierte Erfolgsfaktoren im Außendienstbereich, Fachwissen und Verkaufstechnik des Verkäufers, in die Analyse einbezogen.

## **5. Methodik**

### *5.1 Stichprobe und Design*

Zur Beantwortung der Forschungsfrage kam eine deutschlandweite Onlinebefragung zum Einsatz. Mittels der Hoppenstedt-Datenbank wurden 14.775 Unternehmen selektiert. Diese Unternehmen beschäftigen mindestens 50 Mitarbeiter und agieren in Branchen, die aus Expertensicht typisch für den Einsatz von Außendienstmitarbeitern sind. Es wurden ausschließlich Führungskräfte der jeweiligen Unternehmen kontaktiert und zur Teilnahme an der Befragung eingeladen. Von den angeschriebenen 14.775 Adressaten nahmen 401 Führungskräfte an der Befragung teil (Responsequote: 2,71%). Die am häufigsten vertretenen Branchen sind der Maschinenbau (20%), Hersteller von Möbeln, Schmuck und sonstigen Erzeugnissen (19%) sowie die Medizin-, Mess- und Regelungstechnik (14%). Der Großteil der Teilnehmer ist männlich (83%). Die Unternehmen beschäftigen durchschnittlich 30 Außendienstmitarbeiter, was die Eignung der Auskunftspersonen hinsichtlich der Beurteilung relevanter Risiko- und Erfolgsfaktoren nahe legt.

### *5.2 Vorgehen*

Zu Beginn der Befragung wurden die Probanden gebeten, eine Reihe von berufsbedingten Begleiterscheinungen (z.B. Erfolgsdruck, unregelmäßige Arbeitszeiten) dahingehend zu beurteilen, wie wahrscheinlich sie für die Entstehung von Frustration sind. Weiterhin konnten anhand einer offenen Frage drei Kriterien genannt werden, die nach Meinung der Befragungsteilnehmer am ehesten im Außendienst zu Frustration führen. Zusätzlich wurden die Befragten gebeten, allgemein zu beurteilen, ob psychisch widerstandsfähige Außendienstmitarbeiter bessere Verkäufer sind. Dieser erste Teil dient der Exploration von Frustrationspotenzialen sowie des Zusammenhangs zwischen Frustration und Verkaufsleistung. Daran anschließend folgten im zweiten Teil Fragen zur Bedeutung von Resilienz für den Verkaufserfolg von Außendienstmitarbeitern. In Übereinstimmung mit dem entwickelten Rahmenmodell, wurden die Befragungsteilnehmer mit drei unterschiedlichen Verkaufssituationen konfrontiert. In jedem Szenario führt ein Außendienstmitarbeiter ein Gespräch mit einem potenziellen Kunden, allerdings variieren die Rahmenbedingungen des Verkaufsgesprächs. Während im ersten Szenario positive Bedingungen vorliegen und das Erzielen eines Vertragsabschlusses sehr wahrscheinlich ist, wird die zweite Verkaufssituation als Negation dazu dargestellt, d.h. die Generierung eines Verkaufserfolgs ist unwahrscheinlich. Im dritten Szenario begegnet ein Verkäufer aufgrund von fünf erfolglosen

Verkaufsgesprächen in Folge frustriert und niedergeschlagen den neuen Kunden. Die genaue Beschreibung der drei Szenarien lautet wie folgt:

**Szenario 1: Ideale Verkaufssituation**

Ein Außendienstmitarbeiter ihres Unternehmens führt ein Verkaufsgespräch mit einem potentiellen Kunden. Dieser Kunde hat schon häufig betriebliche Leistungen Ihres Unternehmens bezogen und war mit Ihren Produkten bzw. Leistungen (sehr) zufrieden. Weiterhin ist der Kunde Ihrem Verkäufer gegenüber positiv eingestellt und besitzt genügend Zeit, um an einem ausführlichen Verkaufsgespräch teilzunehmen. Es existieren also durchaus positive Bedingungen.

**Szenario 2: Unzufriedener Kunde**

Ein Außendienstmitarbeiter Ihres Unternehmens führt ein Verkaufsgespräch mit einem potentiellen Kunden. Dieser Kunde hat schon öfters betriebliche Leistungen Ihres Unternehmens bezogen und war mit Ihren Produkten bzw. Leistungen nur minder zufrieden. Weiterhin ist der Kunde Ihrem Verkäufer gegenüber negativ eingestellt, steht unter Zeitdruck, ist genervt und besitzt nur geringe Motivation zum Verkaufsgespräch. Es existieren also negative Rahmenbedingungen.

**Szenario 3: Frustrierter Verkäufer**

Ein Außendienstmitarbeiter Ihres Unternehmens führt ein Verkaufsgespräch mit einem potentiellen Kunden. Trotz guter und pflichtbewusster Vorbereitung erzielte dieser Außendienstmitarbeiter bei seinen letzten fünf Verkaufsgesprächen keinen Vertragsabschluss. Frustriert und niedergeschlagen begegnet er diesem Kunden.

Nachdem die entsprechende Verkaufssituation beschrieben wurde, folgte die Frage: „Welche der nachfolgenden Gesichtspunkte entscheiden Ihrer Ansicht nach über einen erfolgreichen Vertragsabschluss in der angegebenen Situation?“ Diese Gesichtspunkte beziehen sich auf Fachwissen, Verkaufstechnik sowie Resilienz.

### 5.3 Messung

Die Befragten beurteilten jeweils die Wichtigkeit von Fachwissen, Verkaufstechnik und Resilienz auf fünfstufigen Ratingskalen (von 1 = unwichtig bis 5 = sehr wichtig). Zur Messung der Resilienz hat sich im angloamerikanischen Raum die Resilience Scale nach Wagnild und Young (1993) durchgesetzt, die auf einer Selbsteinstufung der Befragungsteilnehmer beruht und zur Ermittlung von Resilienz bei Individuen dient. Wilks (2008) entwickelte eine Kurzform der Resilience Scale, wobei 15 Indikatoren mit hoher interner Konsistenz eindimensional auf einen Resilienzfaktor reproduziert wurden. Die Faktorstruktur und die Zuverlässigkeit dieser Kurzform besitzen große Ähnlichkeit mit der ursprünglichen Skala von Wagnild und Young (Wilks 2008). Die Messung von Resilienz in der vorliegenden Untersuchung erfolgte daher in Anlehnung an die Shortened Resilience Scale (Wilks 2008). Für den Untersuchungsgegenstand persönlicher Verkauf ungeeignete

Items wurden aussortiert, hinzu kamen 2 Indikatoren, die soziale Kompetenz und soziale Netzwerke abbilden. Das finale Messinstrument umfasst 15 Indikatoren. Fachwissen und Verkaufstechnik wurden mit jeweils drei Indikatoren gemessen (in Anlehnung an Babakus, Cravens, Grant, Ingram und LaForge 1996; Bush, Bush, Ortinau und Hair 1990). Die Eignung der Operationalisierung wurde im Vorfeld der Befragung in Tiefeninterviews mit Bezirks- und Bereichsleitern sowie Außendienstmitarbeitern in der Versicherungs- und IT-Branche geprüft. Tabelle 1 fasst die Items zusammen.

**Tabelle 1:** Operationalisierung der Modellkonstrukte

---

***Messung der Resilienz***

1. Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten und Stärken
2. Selbstdarstellung und positives Selbstbild
3. Glaube, die unmittelbare Umwelt beeinflussen zu können
4. offensives Handeln bei Widerständen
5. Motivation
6. positive Grundeinstellung, d.h. Hoffnung, Optimismus usw.
7. realistische Situationsanalyse zur Erfassung von Chancen und Risiken
8. Akzeptanz von Rückschlägen als Berufsbestandteil
9. Kontrolle der eigenen Gefühle und des eigenen Verhaltens
10. emotionaler Abstand zur jeweiligen Situation
11. Kreativität hinsichtlich der Lösungsfindung
12. flexibles Denken und Handeln, um situationsgerecht zu agieren
13. klare Zielorientierung
14. soziale Beziehungen, die einen Erfahrungsaustausch sowie die Kommunikation von Problemen/Gefühlen gestatten
15. soziale Kompetenz (z.B. Einfühlungsvermögen, Verständnis, Interesse am Kunden)

---

***Messung des Fachwissens***

1. Wissen über Marktgegebenheiten, über Konkurrenz und deren Produkte
2. technisches Wissen und Produktkenntnisse
3. betriebswirtschaftliches Wissen

---

***Messung der Verkaufstechnik***

1. kommunikative Fähigkeiten, wie Ausdrucksfähigkeit und Argumentationsgeschick
  2. Überzeugungskraft
  3. Verkaufstechnik/-taktik
-

Die Indikatoren der Resilienz weisen eine hohe Reliabilität über alle drei Szenarien auf (Szenario 1: Cronbach's Alpha = 0,82; Szenario 2: Cronbach's Alpha = 0,80; Szenario 3: Cronbach's Alpha = 0,86). Dies deckt sich mit den Ergebnissen von Wilks (2008) und belegt die Eindimensionalität des Konstruktes. Folglich können die 15 Indikatoren für die weitere Analyse zu einem Resilienz-Index zusammengefasst werden. Die Indikatoren für Fachwissen (Szenario 1: Cronbach's Alpha = 0,61; Szenario 2: Cronbach's Alpha = 0,69; Szenario 3: Cronbach's Alpha = 0,73) und Verkaufstechnik (Szenario 1: Cronbach's Alpha = 0,69; Szenario 2: Cronbach's Alpha = 0,63; Szenario 3: Cronbach's Alpha = 0,68) verfügen über eine akzeptable interne Konsistenz. Auch sie werden für die weitergehende Analyse zu Indizes zusammengefasst.

## 6. Ergebnisse

Dem Aufbau des Fragebogens entsprechend werden zunächst Frustrationspotenziale im persönlichen Verkauf und der Zusammenhang zwischen frustrierten bzw. widerstandsfähigen Außendienstmitarbeitern und Arbeitsleistung untersucht. Eine Analyse der Berufsrisiken zeigt, dass erfolglose Verkaufsgespräche ( $M = 4,01$ ), Stress durch Erfolgsdruck ( $M = 3,86$ ), Stress durch Zeitdruck ( $M = 3,68$ ), hohe Erwartungen des Unternehmens hinsichtlich Kundenpflege, Protokollen und Besuchsplanung ( $M = 3,68$ ), das Fehlen von unmittelbaren Verkaufserfolgen ( $M = 3,32$ ) sowie die räumliche Trennung vom vertrauten Umfeld ( $M = 3,07$ ) die Wahrscheinlichkeit von Frustration erhöhen. Anhand einer offenen Frage wurden die bereits genannten Risikofaktoren bestätigt und die fehlende Unterstützung durch den Innendienst im Hinblick auf technischen Support, vorherrschende Informationsasymmetrien und fehlendes Verständnis für berufstypische Belastungen als Frustrationstreiber ergänzt. Für 95 Prozent der befragten Führungskräfte sind frustrierte Außendienstmitarbeiter schlechtere Verkäufer und 93 Prozent der Probanden sehen einen direkten Zusammenhang zwischen der psychischen Widerstandsfähigkeit von Verkäufern gegenüber berufstypischen Belastungen und Verkaufserfolgen. Weiterhin stimmen 94 Prozent der Befragungsteilnehmer der Aussage zu, dass erfolgreiche Außendienstmitarbeiter widerstandsfähiger gegenüber berufstypischen Belastungen und Risiken sind als weniger erfolgreiche.

Die folgenden Analysen beziehen sich auf die Bedeutung der Resilienz von Außendienstmitarbeitern für den Verkaufserfolg. Tabelle 2 zeigt die deskriptiven Statistiken für Resilienz in den jeweiligen Szenarien. Ein Vergleich der Mittelwerte offenbart Unterschiede hinsichtlich der Wichtigkeit von Resilienz in den einzelnen Verkaufssituationen.

## Die Bedeutung der psychischen Widerstandsfähigkeit bei Außendienstmitarbeitern: Resilienz als Erfolgsfaktor im persönlichen Verkauf

---

So ist Resilienz im Szenario 2 signifikant wichtiger als im Szenario 1 ( $p < 0,001$ ) und in Szenario 3 signifikant wichtiger als in beiden anderen ( $p < 0,001$ ).

**Tabelle 2:** Deskriptive Statistiken von Resilienz

Konstrukt	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3
(1) Resilienz (Szenario 1)	3,94	0,43	1,00		
(2) Resilienz (Szenario 2)	4,15	0,44	0,61	1,00	
(3) Resilienz (Szenario 3)	4,27	0,44	0,52	0,80	1,00

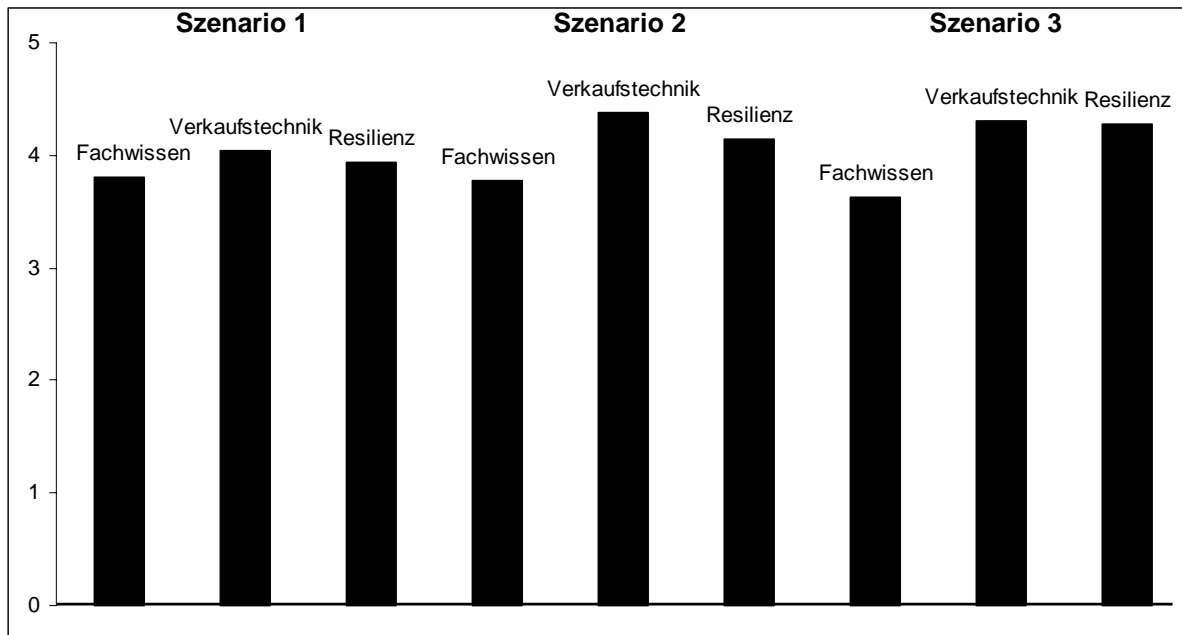
Bemerkung: *M* = Mittelwert, *SD* = Standardabweichung. Alle Korrelationen sind signifikant ( $p < 0,01$ ).

Während der Resilienz-Index aus Szenario 3 mit dem Index aus Szenario 2 recht hoch korreliert ( $r = 0,80$ ), ist die Korrelation mit der Resilienzbedeutung in Szenario 1 deutlich niedriger ( $r = 0,52$ ). Die Korrelation zwischen den Resilienz-Indizes aus Szenario 1 und Szenario 2 ist mit 0,61 zwischen diesen beiden Werten angesiedelt (Tabelle 2). Zusammengefasst unterstreichen die Ergebnisse die theoretisch hergeleitete Vermutung, dass nicht jede Verkaufssituation ein gleiches Maß an Resilienz erfordert. Während die Anforderungen in frustbehafteten Verkaufssituationen (Szenarien 2 und 3) ähnlich sind, nimmt die Korrelation zwischen Situationen mit geringem und hohem Stress- und Frustrationsgrad (Szenarien 1 und 3) deutlich ab. Weiterhin wird Resilienz als am wenigsten bedeutsam für den Verkaufserfolg eingestuft, wenn sich Verkaufssituationen ideal gestalten. Ihre Bedeutung steigt hingegen an, sobald Situationen auftreten, die nicht diesem Idealbild entsprechen.

Nach Betrachtung der allgemeinen Bedeutung von Resilienz in drei verschiedenen Verkaufssituationen liegt der Schwerpunkt der nachfolgenden Analyse auf einem Vergleich der Resilienz mit Fachwissen und Verkaufstechnik. Wie Abbildung 2 zu entnehmen ist, schätzen die Befragten die Verkaufstechnik in jedem der drei Szenarien als die wichtigste Erfolgsgröße ein ( $p < 0,05$ ). Ihre höchste Bedeutung erlangt die Verkaufstechnik in Szenario 2, gefolgt von Szenario 3 ( $p < 0,02$ ) und Szenario 1 ( $p < 0,001$ ). Das Fachwissen hingegen wird situationsübergreifend als am wenigsten wichtig für den Verkaufserfolg beurteilt ( $p < 0,001$ ). Die Bedeutung des Fachwissens in Szenario 1 und Szenario 2 unterscheidet sich dabei nicht ( $p > 0,40$ ) und ist in Szenario 3 signifikant geringer ( $p < 0,001$ ). Resilienz wird stets als das zweitwichtigste Konstrukt eingestuft, die Abstände zu Verkaufstechnik sind dabei geringer als die zu Fachwissen. Insgesamt lässt sich feststellen, dass in einer idealen Verkaufssituation (Szenario 1) psychologisches Wissen (Verkaufstechnik) und

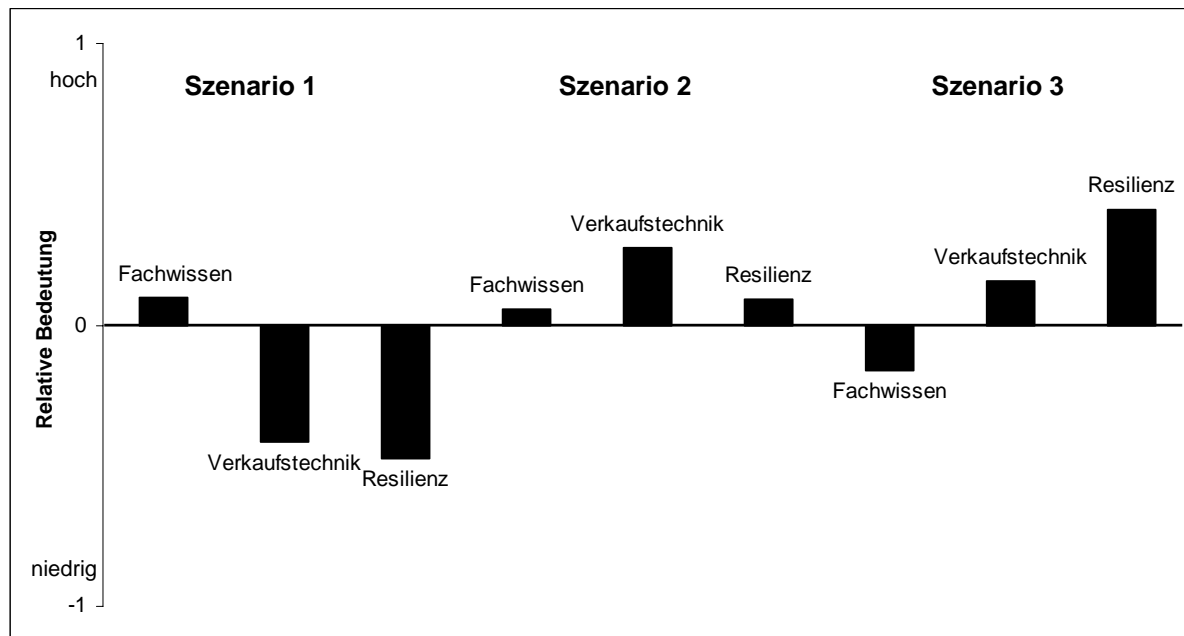
psychologischer Zustand (Resilienz) als vergleichsweise weniger relevant angesehen werden, sich diese Einschätzung aber ändert, sobald die Verkaufssituation problembehaftet ist (Szenarien 2 und 3). Es zeigt sich dennoch, dass sowohl Fachwissen, Verkaufstechnik und Resilienz von den Befragten als überdurchschnittlich relevante Faktoren in einem Verkaufsgespräch angesehen werden.

**Abbildung 2:** Bedeutung von Fachwissen, Verkaufstechnik und Resilienz



Nachdem die voran gegangene Betrachtung auf Unterschiede in den absoluten Bedeutungen der drei Faktoren Fachwissen, Verkaufstechnik und Resilienz fokussierte, lohnt sich ein Blick auf die relative Bedeutung dieser Faktoren in den einzelnen Verkaufssituationen. Dazu wurden die Differenzen aus dem szenarioübergreifenden, durchschnittlichen Wert jedes Faktors und dessen szenariospezifischer Ausprägung bestimmt und an die jeweilige Standardabweichung angepasst. Ein Fachwissen-Wert von 1 in Szenario 3 würde demnach bedeuten, dass das Fachwissen in Szenario 3 als besonders wichtig (eine Standardabweichung über dem Mittelwert) eingestuft wurde. Negative Werte sprechen im jeweiligen Szenario für unterdurchschnittlich bedeutsame Faktoren. Abbildung 3 stellt die relativen Bedeutungen grafisch dar.

**Abbildung 3:** Relative Bedeutung von Fachwissen, Verkaufstechnik und Resilienz



So ist der Abbildung zu entnehmen, dass das Fachwissen im Szenario 1 überdurchschnittlich wichtig ist und in Szenario 3 als unterdurchschnittlich wichtig beurteilt wurde. Die Abweichungen vom Mittelwert sind allerdings jeweils gering. Die Verkaufstechnik wird in Szenario 2 und Szenario 3 besonders relevant, während sie in Szenario 1 vergleichsweise weniger wichtig ist. Ähnliches trifft auf Resilienz zu. Eine Betrachtung der Szenarien zeigt auf, dass in der idealen Verkaufssituation das Fachwissen relativ bedeutsam ist, in widrigen (kundenbedingten) Verkaufssituationen die Verkaufstechnik als entscheidend angesehen wird und in einer durch vorherige Misserfolge des Außendienstmitarbeiters gekennzeichneten Verkaufssituation die Resilienz die höchste relative Bedeutung erlangt. Die Ergebnisse lassen den Schluss zu, dass alle drei Faktoren unter bestimmten Bedingungen des Verkaufsgesprächs besondere Wichtigkeit erlangen.

## 7. Diskussion

Der vorliegende Beitrag untersucht die Bedeutung von psychischer Widerstandsfähigkeit im persönlichen Verkauf. Dazu wurde die Resilienz – ein bekanntes Konstrukt der Verhaltens- und Entwicklungspsychologie, das in der Marketingwissenschaft bislang keine Beachtung fand – theoretisch auf den persönlichen Verkauf übertragen. Die Bedeutung der Resilienz von Außendienstmitarbeitern für den Verkaufserfolg wurde in einer Befragung von mehr als 400 Führungskräften im Bereich Außendienst ermittelt und generalistisch beurteilt.

Die Relevanz von Resilienz im Untersuchungsgebiet wurde aus verschiedenen Blickwinkeln untersucht. Sie begründet sich sowohl aus der Existenz von beruflichen Risikofaktoren, andererseits aber auch aus situativen Bedingungen des Verkaufsgesprächs. Frustrierte Außendienstmitarbeiter sind aus Sicht von 95 Prozent ihrer Führungskräfte schlechtere Verkäufer. Angesichts der Identifikation von allein neun berufstypischen Risikofaktoren, die aus Expertensicht wahrscheinlich zu Frustration führen, wird berufsbedingte Frustration von Außendienstmitarbeitern zu einem zentralen Problem im persönlichen Verkauf (siehe auch Nerdinger 2001, S. 71; Lewin und Sager 2008; Low, Cravens, Grant und Moncrief 2001). Gleichzeitig wird das Potenzial psychischer Widerstandsfähigkeit deutlich. Beinahe jede befragte Führungskraft sieht einen direkten Zusammenhang zwischen der psychischen Widerstandsfähigkeit von Außendienstmitarbeitern gegenüber berufstypischen Belastungen und dem Erzielen von Verkaufserfolgen, wobei erfolgreiche Verkäufer im Vergleich zu weniger erfolgreichen Verkäufern als widerstandsfähiger eingestuft werden. Eine hohe Relevanz der psychischen Widerstandsfähigkeit für den Verkaufserfolg zeigt sich auch über drei Szenarien hinweg. Besonders in Verkaufssituationen, die durch vorhergehende Misserfolge des Außendienstmitarbeiters und daraus resultierender Frustration gekennzeichnet sind, wird Resilienz zum entscheidenden Faktor, der über effektives berufliches Agieren entscheidet. Diese Ergebnisse decken sich mit bisherigen Forschungen aus anderen Wissenschaftsdisziplinen (Bonanno 2004; Masten 2001; Youssef und Luthans 2007).

Es ist unbestritten, dass auch fachliche Qualifikation und Verkaufstechnik über das Erzielen von Verkaufsabschlüssen entscheiden (Babakus, Cravens, Grant, Ingram und LaForge 1996; Bush, Bush, Ortinau und Hair 1990). Eine szenariospezifische Betrachtung konnte zeigen, dass bei idealen Verkaufsgesprächen das Fachwissen besonders wichtig wird und Verkaufstechniken besonders dann zum Tragen kommen, wenn Kunden unter Stress stehen und unzufrieden sind. Die Resilienz von Außendienstmitarbeitern erlangt in durch mehrmaligen vorangegangenen Misserfolg gekennzeichneten Phasen eine überdurchschnittliche Bedeutung, auch im Vergleich zu Fachwissen und Verkaufstechnik.

Die Berücksichtigung der psychischen Widerstandsfähigkeit und deren Einfluss auf erfolgreiches Agieren stellt eine Erweiterung klassischer Betrachtungen dar. Die Ergebnisse lassen den Schluss zu, dass ein Verständnis von Resilienz als zusätzlichen Erfolgsfaktor im persönlichen Verkauf fruchtbar ist. Daran knüpft die Erkenntnis an, dass Resilienz auch in weniger traumatischen Situationen von Bedeutung sein kann. Bisherige Studien zur Resilienz zielen vorwiegend auf die klinische Psychologie ab und identifizieren fehlende Resilienz als

die Hauptursache für posttraumatische Erkrankungen, wobei der Schwerpunkt dieser Studien auf dem Schutz vor psychischer Schädigung lag (Bonanno 2004; Ozer, Best, Lipsey und Weiss 2003). Auch in der Verkäuferforschung galt das Hauptinteresse den aus Stress und Frustration resultierenden psychischen Erkrankungen als *Risiko* für den Verkaufserfolg (Low, Cravens, Grant und Moncrief 2001). Mit dem vorliegenden Beitrag wird das Resilienzkonstrukt erstmalig im Bereich Außendienst untersucht und als *Chance* für Verkaufserfolg trotz Stress und Frustrationspotenzialen verstanden.

## **8. Implikationen und zukünftiger Forschungsbedarf**

Da Resilienz als eine lernbare Fähigkeit angesehen werden kann (Flach 1997; Kumpfer 1999; Luthans 2002; Nuber 1999; Walsh 2006), könnte durch geeignete Fördermaßnahmen die Arbeitsleistung von Außendienstmitarbeitern wesentlich beeinflusst werden. Hierbei existiert allerdings noch Forschungsbedarf in Bezug auf die Analyse und Konzipierung geeigneter Maßnahmen zur Schulung von Resilienz (Bonanno 2004). Denkbar wären Trainingsprogramme, die sich bspw. auf gegensätzliche Persönlichkeitsmerkmale (z.B. pessimistischer Optimismus oder spielerische Ernsthaftigkeit) beziehen und die emotionale sowie geistige Flexibilität fördern (Coutu 2002; Sauter, Murphy und Hurrell 1990; Siebert 2006).

Mit dem vorliegenden Beitrag wurde generell die Bedeutung der Resilienz im persönlichen Verkauf gezeigt. Folglich sind weitere Studien nötig, um das Wirken von Resilienz im persönlichen Verkauf noch besser zu verstehen. Bonanno (2004) verwies darauf, dass ein Großteil der Menschen grundsätzlich als hinreichend resilient im Umgang mit traumatischen Erlebnissen bezeichnet werden kann. Es stellt sich aber die Frage, ob in weniger traumatischen Situationen, wie einer Reihe erfolgloser Verkaufsgespräche, leichte Unterschiede im Resilienz-Ausmaß über die Leistungsfähigkeit entscheiden können. Weiterer Forschungsbedarf besteht hinsichtlich Untersuchungen, die die Ausprägung von Resilienz bei Außendienstmitarbeitern ermitteln und somit Hinweise für einen optimalen Einsatz von Außendienstmitarbeitern ermöglichen. Durch die Entwicklung eines Messinstrumentes, welches die Bestimmung der individuellen Resilienz von Außendienstmitarbeitern gestattet, könnten bereits bei der Personalauswahl geeignete Kandidaten bestimmt oder beim vorhandenen Mitarbeiterstamm bestehende Defizite hinsichtlich der psychischen Widerstandsfähigkeit identifiziert und spezifische Weiterbildungs- sowie Schulungsmaßnahmen entwickelt werden.



## **Literaturverzeichnis**

Babakus, Emin, Cravens, David W., Grant, Ken, Ingram, Thomas N. und LaForge, Raymond W. (1996): Investigating the Relationships Among Sales, Management Control, Sales Territory Design, Salesperson Performance, and Sales Organization Effectiveness, *International Journal of Research in Marketing*, 13 (4): 345-363.

Barrett, Freddie (2004): Coaching for Resilience, *Organization Development Journal*, 22 (1): 93-96.

Beauvais, Fred und Oetting, Eugene R. (1999): Drug Use, Resilience, and the Myth of the Golden Child, in: Glantz, Meyer D. und Johnson, Jeannette L. (Hrsg.): *Resilience And Development: Positive Life Adaptations*, New York, 101-109.

Block, Jack (1965): *The Challenge of Response Sets: Unconfounding Meaning, Acquiescence and Social Desirability in the MMPI*, New York.

Block, Jack und Kremen, Adam M. (1996): IQ and Ego-Resiliency: Conceptual and Empirical Connections and Separateness, *Journal of Personality and Social Psychology*, 70 (2): 349-361.

Bonanno, George A. (2004): Loss, Trauma, and Human Resilience, Have We Underestimated the Human Capacity to Thrive After Extremely Aversive Events?, *American Psychologist*, 59 (1): 20-28.

Borst, Ulrike (2006): Von psychischen Krisen und Krankheiten, Resilienz und Sollbruchstellen, in: Welter-Enderlin, Rosmarie und Hildenbrand, Bruno (Hrsg.): *Resilienz – Gedeihen trotz widriger Umstände*, 1. Aufl., Heidelberg, 192-204.

Bush, Robert P., Bush, Alan J., Ortinau, David J. und Hair, Joseph F. JR. (1990): Developing A Behavior-Based Scale to Assess Retail Salesperson Performance, *Journal of Retailing*, 66 (1): 119-135.

Chapman, Kathy (2005): „Are You Working Too Hard?“, *Harvard Business Review*, 83 (11): 53-58.

Coutu, Diane L. (2002): How Resilience Works, *Harvard Business Review*, 80 (5): 46-51.

Dixon, Andrea L. und Schertzer, Susan M. B. (2005): Bouncing Back: How Salesperson Optimism and Self-Efficacy Influence Attributions and Behaviors Following Failure, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25 (4): 361-369.

Ferris, Patricia A., Sinclair, Christina und Kline, Theresa. J. (2005): It Takes Two to Tango: Personal and Organizational Resilience as Predictor of Strain and Cardiovascular Disease in a Work Sample, *Journal of Occupational Health Psychology*, 10 (3): 225-238.

Flach, Frederic. F. (1997): Die Kraft, die aus der Krise kommt: Das Geheimnis unserer seelischen Ressourcen, engl. Originalausgabe: *Resilience – The Power to Bounce Back When the Going Gets Tough*, New York, übersetzt von Buchwald, Maria (2003), Freiburg im Breisgau.

Giacobbe, Ralph W., Jackson, Donald W. JR., Crosby, Lawrence A. und Bridges, Claudia M. (2006): A Contingency Approach to Adaptive Selling Behaviour and Sales Performance: Selling Situations and Salesperson Characteristics, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26 (2): 115-142.

Gittell, Jody H. (2008): Relationship and Resilience: Care Provider Responses to Pressures From Managed Care, *Journal of Applied Behavioral Science*, 44 (1): 25-47.

Goolsby, Jerry R. (1992): A Theory of Role Stress in Boundary Spanning Positions of Marketing Organizations, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20 (2): 155-164.

Grotberg, Edith E. (2003): What is Resilience? How Do You Promote It? How Do You Use It?, in: Grotberg, Edith E. (Hrsg.): *Resilience for Today, Gaining Strength from Adversity*, Westport, 1-29.

Holtmann, Martin und Schmidt, Martin H. (2004): Resilienz im Kindes- und Jugendalter, *Kindheit und Entwicklung*, 13 (4): 195-200.

Kahill, Sophia (1988): Symptoms of Professional Burnout: A Review of the Empirical Evidence, *Canadian Psychology*, 29 (3): 284-297.

Klohnen, Eva C. (1996): Conceptual Analysis and Measurement of the Construct of Ego-Resiliency, *Journal of Personality and Social Psychology*, 70 (5): 1067-1079.

Kumpfer, Karol L. (1999): Factors and Processes Contributing to Resilience: The Resilience Framework, in: Glantz, Meyer D. und Johnson, Jeannette L. (Hrsg.): *Resilience And Development: Positive Life Adaptations*, New York, 179-224.

Levold, Tom (2006): Metaphern der Resilienz, in: Welter-Enderlin, Rosmarie und Hildenbrand, Bruno (Hrsg.): *Resilienz – Gedeihen trotz widriger Umstände*, 1. Aufl., Heidelberg, 230-254.

Lewin, Jeffrey E. und Sager, Jeffrey K. (2008): Salesperson Burnout: A Test of the Coping-Mediational Model of Social Support, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 28 (3): 233-246.

Low, George S., Cravens, David W., Grant, Ken und Moncrief, William C. (2001): Antecedents and Consequences of Salesperson Burnout, *European Journal of Marketing*, 35 (5/6): 587-611.

Luthans, Fred und Youssef, Carolyn M. (2007): Emerging Positive Organizational Behavior, *Journal of Management*, 33 (3): 321-349.

Luthans, Fred (2002): Positive Organizational Behaviour: Developing and Managing Psychological Strengths, *Academy of Management Executive*, 16 (1): 57-72.

Maddi, Salvatore R. und Khoshaba, Deborah M. (2005): Resilienz At Work: How To Succeed No Matter What Life Throws At You, *American Management Association* (Hrsg.), New York.

- Major, Brenda, Richards, Caroline, Cooper, M. Lynne, Cozzarelli, Catherine und Zubek, Josephine (1998): Personal Resilience, Cognitive Appraisals, and Coping: An Integrative Model of Adjustment to Abortion, *Journal of Personality and Social Psychology*, 74 (3): 735-752.
- Masten, Ann S. (2001): Ordinary Magic: Resilience Processes in Development, *American Psychologist*, 56 (3): 227–238.
- Morrison, Gale M., Robertson, Laurel, Laurie, Beth und Kelly, Jennifer (2002): Protective Factors Related to Antisocial Behavior Trajectories, *Journal Of Clinical Psychology*, 58 (3): 277-290.
- Mulki, Jay P., Locander, William B., Marshall, Greg W., Harris, Eric G. und Hensel, James (2008): Workplace Isolation, Salesperson Commitment, and Job Performance, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 28 (1): 67-78.
- Nakaya, Motoyuki, Oshio, Atsushi und Kaneko, Hitoshi (2006): Correlations For Adolescent Resilience Scale With Big Five Personality Traits, *Psychological Reports*, 98: 927-930.
- Nerdinger, Friedemann W. (2001): *Psychologie des persönlichen Verkaufs*, 1. Aufl., München.
- Newman, Russ (2003): In the Wake of Disaster: Building the Resilience Initiative of APA's Public Education Campaign, in: Grotberg, Edith E. (Hrsg.): *Resilience For Today, Gaining Strength From Adversity*, Westport, 211-240.
- Norman, Elaine (2000): The Strengths Perspective and Resiliency Enhancement – A Natural Partnership, in: Norman, Elaine (Hrsg.): *Resiliency Enhancement: Putting the Strengths Perspective into Social Work Practice*, New York, 1-16.
- Nuber, Ursula (1999): So meistern Sie jede Krise: Das Konzept „Resilienz“, *Psychologie heute*, Heft 5: 20-27.
- Ong, Anthony D., Bergeman, C. S., Bisconti, Toni L. und Wallace, Kimberly A. (2006): Psychological Resilience, Positive Emotions, and Successful Adaptation to Stress in Later Life, *Journal of Personality and Social Psychology*, 91 (4): 730-749.
- Ozer, Emily J., Best, Suzanne R., Lipsey, Tami L. und Weiss, Daniel S. (2003): Predictors of Posttraumatic Stress Disorder and Symptoms in Adults: A Meta-Analysis, *Psychological Bulletin*, 129 (1): 52-73.
- Porter, Stephen S., Claycomb, Cindy und Kraft, Frederic B. (2008): Salesperson Wellness Lifestyle: A Measurement Perspective, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 28 (1): 53-66.
- Rutter, Micheal (1999): Resilience Concepts and Findings: Implications For Family Therapy, *Journal of Family Therapy*, 21: 119-144.
- Rutter, Michael (1987): Psychosocial Resilience and Protective Mechanisms, *American Journal of Orthopsychiatry*, 57: 316-331.

Sager, Jeffrey K. (1994): A Structural Model Depicting Salespeople's Job Stress, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22 (1): 74-84.

Sauter, Steven L., Murphy, Lawrence R. und Hurrell, Joseph J. (1990): Prevention of Work-Related Psychological Disorders, *American Psychologist*, 45 (10): 1146-1158.

Siebert, Al (2006): The Resiliency Imperative for Executives, Managers, and Employees: How to Cope With Disruptive Change, Sustain Health, and Bounce Back From Setbacks, *Personalführung*, Heft 4: 30-37.

Singh, Jagdip, Goolsby, Jerry R. und Rhoads, Gary K. (1994): Behavioral and Psychological Consequences of Boundary Spanning Burnout for Customer Service Representatives, *Journal of Marketing Research*, 31 (4): 558-569.

Sonnenmoser, Marion (2006): Worin unterscheiden sich Resilienz, Selbstwirksamkeit oder Hardiness? Resilienz – nur ein neuer Name für ein bekanntes Konzept?, *Personalführung*, Heft 4: 48-55.

Szymanski, David M. (1988): Determinants of Selling Effectiveness: The Importance of Declarative Knowledge to the Personal Selling Concept, *Journal of Marketing*, 52 (1): 64-77.

Tugade, Michele M. und Fredrickson, Barbara L. (2004): Resilient Individuals Use Positive Emotions to Bounce Back From Negative Emotional Experiences, *Journal of Personality and Social Psychology*, 86 (2): 320-333.

Walsh, Forma (2006): Ein Modell familialer Resilienz und seine klinische Bedeutung, übersetzt von Astrid Hildenbrand, in: Welter-Enderlin, Rosmarie und Hildenbrand, Bruno (Hrsg.): *Resilienz – Gedeihen trotz widriger Umstände*, 1. Aufl., Heidelberg, 43-79.

Wagnild, Gail M. und Young, Heather M. (1993): Development and Psychometric Evaluation of the Resilience Scale, *Journal of nursing measurement*, 1 (2): 165-178.

Weitz, Barton A., Sujan, Harish und Sujan, Mita (1986): Knowledge, Motivation and Adaptive Behavior: A Framework for Improving Selling Effectiveness, *Journal of Marketing*, 50(4): 174-191.

Welter-Enderlin, Rosmarie (2006): Resilienz aus der Sicht von Beratung und Therapie, in: Welter-Enderlin, Rosmarie und Hildenbrand, Bruno (Hrsg.): *Resilienz – Gedeihen trotz widriger Umstände*, 1. Aufl., Heidelberg, 7-19.

Werner, Emmy E. (2006): Wenn Menschen trotz widriger Umstände gedeihen – und was man daraus lernen kann, in: Welter-Enderlin, Rosmarie und Hildenbrand, Bruno (Hrsg.): *Resilienz – Gedeihen trotz widriger Umstände*, 1. Aufl., Heidelberg, 28-42.

Wilks, Scott E. (2008): Psychometric Evaluation of the Shortened Resilience Scale Among Alzheimer's Caregivers, *American Journal of Alzheimer's Disease & Other Dementias*, 23 (2): 143-149.

Youssef, Carolyn M. und Luthans, Fred (2007): Positive Organisational Behavior in the Workplace, The Impact of Hope, Optimism, and Resilience, *Journal of Management*, 33 (5): 774-800.