



## Coping with Sales Pressure – A Literature-based Analysis of Strategies for Coping with Stress in Sales

### Coping with Sales Pressure – Eine literaturbasierte Analyse von Strategien zur Stressbewältigung im Vertrieb

Vanessa Heinzl

*Ruhr-Universität Bochum*

#### Abstract

Although the stress level of employees has increased by 20% in recent years, the topic of stress receives little attention in marketing and sales research. Based on Lazarus' Transactional Stress Model, this paper identifies causes and consequences of stress in sales and examines the effectiveness of different coping strategies for stress. Results show that role conflict and ambiguity cause stress. Stress has negative effects on job satisfaction, performance, and commitment of a salesperson. In terms of coping with stress, problem-focused coping strategies are more suitable than emotion-focused strategies because they help to actively control stressful situations. The results offer managers two options to avoid the consequences of stress: Addressing causes and fostering characteristics that increase the use of problem-focused coping strategies, such as an employee's self-efficacy expectancy. Future research should examine additional factors influencing coping strategy choice, such as work environment, and effects of this choice on mental and physical health.

#### Zusammenfassung

Obwohl das Stresslevel von Arbeitnehmern in den letzten Jahren um 20% angestiegen ist, findet das Thema Stress in der Marketing- und Vertriebsforschung nur wenig Beachtung. Basierend auf dem Transaktionalen Stressmodell von Lazarus identifiziert diese Arbeit Auslöser und Folgen von Stress im Vertrieb und untersucht die Effektivität verschiedener Stressbewältigungsstrategien. Die Ergebnisse zeigen, dass Rollenkonflikt und -mehreutigkeit Stress auslösen. Stress hat negative Auswirkungen auf Jobzufriedenheit, Leistung und Commitment eines Vertriebsmitarbeiters. Hinsichtlich der Stressbewältigung eignen sich problemorientierte Bewältigungsstrategien besser als emotionsorientierte Strategien, da diese helfen, Stresssituationen aktiv zu kontrollieren. Die Ergebnisse bieten Managern zwei Stellhebel, um Folgen von Stress zu vermeiden: Auslöser bekämpfen und Eigenschaften fördern, die die Nutzung problemorientierter Bewältigungsstrategien erhöhen, wie z.B. die Selbstwirksamkeitserwartung eines Mitarbeiters. Zukünftige Forschung sollte untersuchen, wie sich weitere Einflussfaktoren auf die Wahl der Bewältigungsstrategie, wie z.B. das Arbeitsumfeld, und diese Wahl auf die mentale und physische Gesundheit auswirken.

*Keywords:* Stress; Coping; Sales.

#### 1. Relevanz und Gang der Arbeit

Die Anforderungen in der Arbeitswelt sind in den vergangenen Jahren stetig angestiegen. Anspruchsvollere Tätigkeiten, technische Entwicklung und das Streben der Unternehmen nach Gewinnmaximierung führen vermehrt zu psychologischen Anspannungen und Stress von Arbeitnehmern.

logischen Anspannungen und Stress von Arbeitnehmern.

Laut einer Studie des Korn Ferry Institutes ist das Stresslevel von Arbeitnehmern in den letzten 30 Jahren um 20% angestiegen. Dabei gaben 76% der Befragten an, dass Stress negative Auswirkungen auf die persönlichen Beziehungen hat und 16% haben stressbedingt den Arbeitgeber gewechselt

(Korn Ferry Institute, 2018).

Stress am Arbeitsplatz kann zu gesundheitlichen Problemen der Mitarbeiter, wie beispielsweise Kopf- und Rückenschmerzen bis hin zu Überforderung und Burnout führen (vgl. Gillespie, Walsh, Winefields, Dua & Stough, 2001, S. 53-72). Zudem beeinflusst Stress die Jobzufriedenheit und Leistung eines Arbeitnehmers negativ (vgl. Goolsby, 1992, S. 155-164).

Ein spezielles Arbeitsgebiet, das im Folgenden untersucht werden soll, ist der Vertrieb. Situationen, denen Vertriebsmitarbeiter ausgesetzt sind, sind oft breit gefächert und werden durch viele Faktoren beeinflusst. Kundenerwartungen werden immer höher, Produkte komplexer und durch die Globalisierung gibt es einen immer größeren Wettbewerb. Deshalb benötigen Vertriebsmitarbeiter heute ein breiteres Wissen, müssen schneller reagieren sowie den Service und das Produkt vermehrt an dem Kunden ausrichten (vgl. Strutton & Lumpkin, 1993, S. 71-82).

Diese Entwicklung übt einen hohen Druck auf Vertriebsmitarbeiter aus, der bei ihnen Stress erzeugen kann. Dieses kann wiederum zu hohen Fluktuationszahlen in den Unternehmen führen (vgl. Jones, Steven, Andris & Barton, 2005, S. 105-111). Wenn Vertriebsmitarbeiter das Unternehmen verlassen, können diesem erhebliche Kosten entstehen, da sie neue Mitarbeiter finden, einstellen und schulen müssen (vgl. Dubinsky, Dougherty & Wunder, 1990, S. 121-133). Deshalb ist es für die Profitabilität des Unternehmens wichtig, zu verstehen, wie man die Fluktuationsabsichten der Vertriebsmitarbeiter minimieren kann (vgl. Lewin & Sager, 2010, S. 355-370).

Vertriebsmitarbeiter können dem Stress, den sie erfahren, nicht aus dem Weg gehen, da sie aktiv Kontakt zu Kunden und ihrem Vertriebsleiter aufrechterhalten müssen, um ihre beruflichen Ziele zu erreichen (vgl. Sager & Wilson, 1995, S. 51-63). Um dennoch negative Auswirkungen von Stress zu vermeiden, ist es wichtig zu untersuchen, wie Vertriebsmitarbeiter mit Stress umgehen können. Dabei wird sich auf die Frage konzentriert, welche Bewältigungsstrategien Vertriebsmitarbeitern dabei helfen können, ihren stressigen Arbeitsalltag zu meistern. Dafür ist es zunächst wichtig zu verstehen, wie Stress entsteht, und wie dieser Stress aufgrund verschiedener Bewertungen unterschiedlich bewältigt werden kann. Dieses wird anhand des Transaktionalen Stressmodells nach Lazarus in Kapitel 2 erklärt.

In dieser Arbeit werden zwei sich beeinflussende Themenfelder untersucht: Zuerst das Themenfeld „Stress im Vertrieb“. Hier wird zunächst darauf eingegangen, welche Auslöser es für Stress im Vertriebskontext gibt und welche Folgen Stress hat. Dabei sind Folgen für den Vertriebsmitarbeiter einerseits und für das Unternehmen andererseits zu betrachten. Das zweite Themenfeld dieser Arbeit beschäftigt sich damit, wie Vertriebsmitarbeiter diesen Stress bewältigen können. Dabei wird auf verschiedene Bewältigungsstrategien eingegangen und im Anschluss daran erläutert, welche Einflussfaktoren es auf die Wahl der Bewältigungsstrategie gibt und welche Auswirkung die Wahl auf den Vertriebsmitarbeiter und das Unternehmen hat. Den Abschluss der Arbeit stel-

len Implikationen für Forschung und Praxis dar.

## 2. Erklärungsmodell zur Entstehung von Stress

Stress wird als Beziehung zwischen einer Person und ihrer Umwelt verstanden, die von der Person als Strapazierung oder Überschreitung ihrer Ressourcen und als Gefährdung des Wohlbefindens bewertet wird (vgl. Folkman, 1984, S. 839-852).

Es existieren verschiedene Ansätze, um die Entstehung von Stress zu erklären. Ein Erklärungsansatz ist dabei das Transaktionale Stressmodell von Lazarus. Diese Theorie heißt transaktional, da sie bei der Erklärung von Stress einen Zusammenhang zwischen Mensch und Umwelt darstellt (vgl. Lazarus & Folkman, 1987, S. 141-169).

Lazarus und Folkman (1984) sind der Auffassung, dass nicht die Reize oder die Situation an sich eine Stressreaktion auslöst, sondern die Bewertung derer durch den Einzelnen (vgl. Lazarus & Folkman, 1984, S.31). Dieses Konzept ist wichtig, um zu verstehen, dass Menschen unterschiedlich auf Stress reagieren, da sie ihn bei vergleichbaren Reizen unterschiedlich bewerten.

Aufgrund dieser Bewertung gibt es auch Unterschiede, wie sie Stress bewältigen (vgl. Lazarus & Folkman, 1984, S. 35-36). Dieser Prozess ist oben in Abbildung 1 dargestellt.

Menschen bewerten das, was ihnen passiert von dem Standpunkt aus, ob es signifikant für ihr Wohlbefinden ist oder nicht. Dieser Prozess wird Bewertung (appraisal) genannt (vgl. Lazarus & Folkman, 1987, S. 141-169). Die Bewertung einer Situation umfasst zunächst zwei Phasen: Die Primäre Bewertung (primary appraisal) und die Sekundäre Bewertung (secondary appraisal) (vgl. Lazarus & Folkman, 1987, S. 141-169).

Die Primäre Bewertung beschäftigt sich mit der motivationalen Relevanz des Geschehens, also damit, ob etwas wichtig für das Wohlbefinden ist (vgl. Lazarus & Folkman, 1987, S. 141-169). Ein Individuum kann eine Situation auf drei Arten primär bewerten: Irrelevant, positiv oder stressend (vgl. Lazarus & Folkman, 1984, S. 32). Eine Bewertung der Situation als irrelevant bedeutet, dass ein Ereignis keine Auswirkung auf das Wohlbefinden einer Person hat. Somit ist keine Reaktion erforderlich (vgl. Lazarus & Folkman, 1984, S. 32). Positive Bewertungen treten auf, wenn eine Person das Ergebnis als positiv auslegt, es somit das Wohlbefinden fördert oder verspricht, dies zu tun. Als Reaktion dieser Bewertung treten Emotionen wie Freude, Liebe oder Glück auf (vgl. Lazarus & Folkman, 1984, S. 32).

Eine Bewertung der Situation als stressig führt zu den weiteren folgenden drei Abstufungen der Bewertung: Als Schädigung (harm) wird eine Situation eingestuft, wenn der Schaden bereits eingetreten ist, als Bedrohung (threat), wenn der Schaden erwartet wird und als Herausforderung (challenge), wenn eine Möglichkeit der Überwindung gesehen wird (vgl. Lazarus & Folkman, 1987, S. 141-169). Alle drei Kategorien der Bewertung des stressigen Ereignisses beinhalten eine negative Bewertung des gegenwärtigen oder

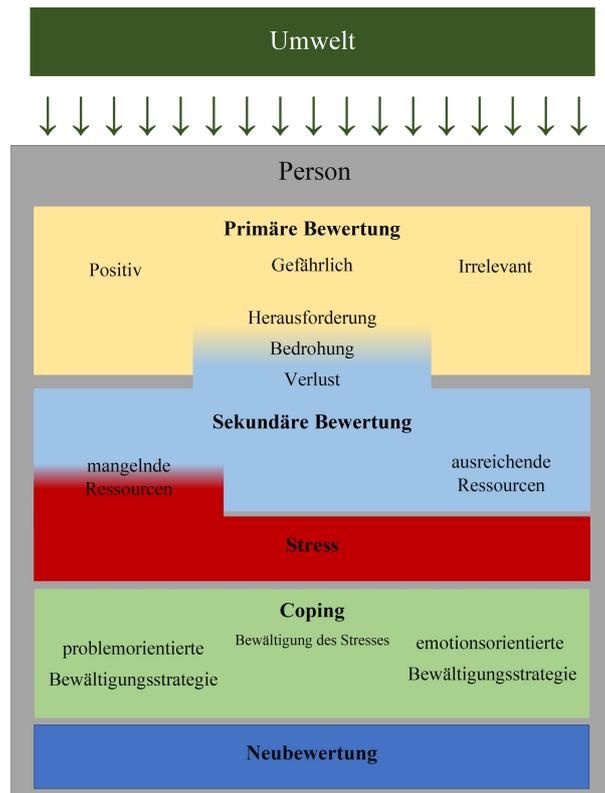


Abbildung 1: Transaktionales Stressmodell nach Lazarus in Anlehnung an Philipp Guttman

zukünftigen Wohlbefindens. Eine Einschätzung der Situation als negativ kann Gefühle wie Wut, Ekel, Enttäuschung oder Traurigkeit hervorrufen (vgl. Folkman & Lazarus, 1985, S. 150-170).

Wenn eine Situation als stressend bewertet wird, kommt es zu einer weiteren Beurteilung, was getan werden kann, um diese stressige Situation zu bewältigen (vgl. Lazarus & Folkman, 1984, S. 33). Diese Bewertung wird Sekundäre Bewertung (second appraisal) genannt. Sie beinhaltet die Bewertung, ob man die erforderlichen Ressourcen, also die persönlichen Kompetenzen oder Handlungsmöglichkeiten hat, um eine Situation zu bewältigen. Wenn die Ressourcen in einer stressenden Situation als mangelhaft bewertet werden, kommt es zu einer Stressreaktion (vgl. Lazarus & Folkman, 1987, S. 141-169).

Als Reaktion auf eine Stressbewertung wird eine Bewältigungsstrategie entworfen, inwiefern man den Stress, der das Wohlbefinden gefährdet, bewältigen kann (vgl. Lazarus & Folkman, 1984, S. 35-36; Lazarus & Folkman, 1987, S. 141-169). Unter Bewältigung werden kognitive und verhaltensbezogene Anstrengungen verstanden, um externe und interne Anforderungen und Konflikte zwischen ihnen zu meistern, zu tolerieren oder zu reduzieren. Diese Bewältigungsbemühungen erfüllen zwei Hauptfunktionen: Die Steuerung oder Veränderung der Beziehung zwischen Mensch und Umwelt als Stressquelle, und die Regulierung stressiger Emotionen (vgl. Folkman & Lazarus, 1980, S. 219-239). Dabei lassen sich zwei grundlegende Strategien finden: Die problemori-

enterte und die emotionsorientierte Bewältigungsstrategie. Auf diese wird in Kapitel 4 genauer eingegangen.

Bewertung und Bewältigung stehen in einem Zusammenhang. Denn eine Bewertung ist auch davon abhängig, wie viel Kontrolle jemand über die Ergebnisse ausüben kann, also welche Bewältigungsoptionen es gibt. Wenn es eine Gefahr für ein schädliches Ergebnis gibt, aber man zuversichtlich ist, dass dies durch Bewältigung verhindert werden kann, wird die Bedrohung als nicht vorhanden und minimal eingestuft (vgl. Lazarus & Folkman, 1987, S. 141-169). Zudem beeinflussen sich Beurteilung und Bewältigung in einer stressigen Situation kontinuierlich. Eine Bewertung der Situation als schädlich, bedrohlich oder herausfordernd stimuliert beispielsweise Bewältigungsstrategien, die die Beziehung zwischen Menschen und Umwelt verändern. Die veränderte Beziehung führt zu einer Neubewertung, die wiederum weitere Bewältigungsmaßnahmen erforderlich macht. Somit bedingen sich Bewertung und Bewältigung gegenseitig (vgl. Folkman & Lazarus, 1980, S. 219-239). Die Neubewertung (Reappraisal) stellt die dritte Phase der Bewertung dar. Sie bezieht sich auf die veränderte Bewertung aufgrund neuer Informationen von der Umwelt (vgl. Lazarus & Folkman, 1984, S. 38).

Bei der Erklärung, wie Stress entsteht, gehören Bewertung und Bewältigung zu den wichtigsten Faktoren. Im weiteren Verlauf wird untersucht, welche Situationen bei Vertriebsmitarbeitern im speziellen Stress auslösen können.

### 3. Stress im Vertrieb

Stress, den Mitarbeiter im Vertrieb erfahren, kann oft viele verschiedene Ursachen haben und weitreichende Folgen mit sich bringen. Der Vertriebsmitarbeiter nimmt im Unternehmen eine besondere Rolle ein, denn durch seine Verkaufstätigkeit und den Kundenkontakt ist er direkt am Unternehmenserfolg beteiligt. Daher ist es wichtig zu beleuchten, in welcher Form diese Position Stress auslöst.

Dabei wird Jobstress eines Vertriebsmitarbeiters als einen negativen emotionalen Zustand definiert, der sich daraus ergibt, dass sich der gegenwärtig wahrgenommene Zustand von dem gewünschten unterscheidet und der Mitarbeiter diesen Unterschied als wichtig erachtet (vgl. Edwards, 1992, S. 238-274). Diese Diskrepanz kann beispielsweise durch zu geringe Verkaufszahlen oder die Unzufriedenheit der Kunden entstehen.

#### 3.1. Auslöser des Stresses im Vertrieb

Im Vertrieb gibt es weitreichende Auslöser für Stress. Es gibt unterschiedliche Faktoren, die in der Ausübung des Berufs von Bedeutung sind. Zu diesen gehören zum Beispiel Zeitdruck, Leistungsdruck und viele Arbeitsstunden, aus denen Überforderung und Stress resultieren kann (vgl. Broadbridge, 2002, S. 173-183). Des Weiteren kann die Rolle, die ein Vertriebsmitarbeiter im Unternehmen einnimmt, ebenfalls Stress auslösen.

Rollenstress entspricht spezifischen aufgabenbezogenen und umweltbezogenen Rollenwahrnehmungen des Vertriebsmitarbeiters (vgl. Sager, 1994, S. 74-84). Die Rolle ist definiert durch einen Prozess, der drei Schritte umfasst. Zuerst werden dem Rolleninhaber die von den Mitgliedern festgelegten Erwartungen und Anforderungen über geeignete Rollenverhaltensweisen, zusammen mit dem Druck auf die Konformität mit diesen Anforderungen, mitgeteilt (vgl. Walker, Churchill & Ford, 1975, S. 32-39). Die Rolle des Vertriebsmitarbeiters wird durch verschiedene Personen in verwandten Positionen beeinflusst, sowohl innerhalb und außerhalb des Unternehmens. Dazu gehören zum Beispiel der unmittelbare Vorgesetzte des Vertriebsmitarbeiters, Arbeitskollegen oder Kunden. Sie alle werden versuchen, das Verhalten des Vertriebsmitarbeiters nach eigenen Wünschen und Zielen zu verändern (vgl. Walker et al., 1975, S. 32-39).

Der zweite Teil des Definitionsprozesses der Rolle betrifft die empfangene Rolle. Sie beinhaltet die Wahrnehmung des Inhabers über die Rollenerwartungen und den Druck, der von den Mitgliedern seiner Rolle geschickt werden, und daraus resultierende Vorstellung, wie seine Rolle sein sollte. Zu diesem Zeitpunkt treten der Rollenkonflikt und die Rollenmehrdeutigkeit auf (vgl. Walker et al., 1975, S. 32-39). Der letzte Schritt im Prozess der Rollendefinition ist der der Umwandlung von Rollenwahrnehmungen in Rollenverhaltensweisen des Vertriebsmitarbeiters (vgl. Walker et al., 1975, S. 32-39).

Der Rollenkonflikt lässt sich definieren als den Grad der Unvereinbarkeit der mit der Rolle verbundenen Erwartungen (vgl. Singh, Goolsby & Rhoads, 1994, S. 558-569). Dagegen

beschreibt Rollenmehrdeutigkeit den Grad, in dem klare Informationen über die mit einer Rolle verbundenen Erwartungen, Methoden zur Erfüllung der Rollenerwartungen oder die Folgen der Rollenleistung fehlen (vgl. Singh et al., 1994, S. 558-569). Rollenmehrdeutigkeit und Rollenkonflikt gehören zu den wichtigsten Auslösern von Stress (vgl. Sager, 1994, S. 74-84). Diese beiden Auslöser von Stress stehen ebenfalls in Zusammenhang. So lässt sich finden, dass die Rollenmehrdeutigkeit den Rollenkonflikt erhöht (vgl. Babakus, Cravens & Moncrief, 1999, S. 58-70). Dabei erhöht der Rollenkonflikt den Jobstress mehr als die Rollenmehrdeutigkeit, aber die Rollenmehrdeutigkeit hat einen indirekten Einfluss auf den Stress, indem sie wiederum den Rollenkonflikt erhöht (vgl. Moncrief, Babakus, Cravens & Johnston, 1997, S. 786-798).

Als einen weiteren Auslöser von Stress lässt sich die Rollenüberlastung nennen. Diese tritt auf, wenn Individuen das Gefühl haben, dass sie nicht genug Zeit haben, ihre Aufgaben zu erledigen (vgl. Dubinsky et al., 1990, S. 121-133). Rollenüberlastung existiert auch, wenn die Rollenerwartungen viel größer sind als die Fähigkeiten und Motivation eine Aufgabe zu erledigen (vgl. Singh et al., 1994, S. 558-569). Dieser Auslöser nimmt im Gegensatz zu den anderen beiden allerdings nur eine untergeordnete Rolle ein, da er in der Literatur nur selten untersucht wird.

Der Grund, weshalb ein Vertriebsmitarbeiter ein hohes Level an Rollenkonflikt und Rollenmehrdeutigkeit erfährt, liegt an der besonderen Position, die er im Unternehmen einnimmt. Er befindet sich in einer Boundary-Spanning-Position (vgl. Walker et al., 1975, S. 32-39). Boundaries repräsentieren unsichtbare Barrieren, die ein Vertriebsmitarbeiter durchdringen muss, um Kommunikationsengpässe oder andere Probleme richtig zu handhaben, die zu einer Verringerung des Umsatzes führen können. Boundary-Spanners sind Personen, die an der Grenze einer Organisation tätig sind und Aufgaben ausführen, die die Organisation mit Elementen außerhalb der Organisation in Verbindung bringen (vgl. Lysonski & Johnson, 1983, S. 8-21). Vertriebsmitarbeiter müssen sowohl Kundenerwartungen als auch Unternehmenszielen gerecht werden und somit Druck von innerhalb und außerhalb des Unternehmens aushalten (vgl. Goolsby, 1992, S. 155-164).

Rollenstress von Vertriebsmitarbeitern kann aus verschiedenen Faktoren resultieren: Wenn sie scheitern einen Verkauf zu tätigen, es gegensätzliche Forderungen des Kunden und Unternehmens gibt, oder das Unternehmen unerreichbare Ziele wie Marktanteile und Gewinne gleichzeitig steigern möchte. Wenn die Vertriebsmitarbeiter feststellen, dass sie unzureichende Ressourcen zur Verfügung haben, um die aufgabenspezifischen Ziele erreichen zu können, beginnen sie sich „emotional ausgelaugt“ zu fühlen (vgl. Lewin & Sager, 2008, S. 233-246).

Aufgrund dieser verschiedenen Anforderungen ist der Job eines Vertriebsmitarbeiters sehr komplex. Jobkomplexität im Vertriebskontext lässt sich nach Schmitz und Ganesan (2014) als das Ausmaß definieren, in dem eine Aufgabe eine große Anzahl und Vielfalt von Elementen in den Umgebungen von Konsumenten- und Unternehmensumwelt umfasst, die

der Verkäufer berücksichtigen muss, um seine Jobaufgaben effektiv auszuführen (vgl. Schmitz & Ganesan, 2014, S. 59-77). Kundenkomplexität lässt sich insofern beschreiben, dass Vertriebsmitarbeiter auf eine Vielzahl von Kundenbedürfnissen und der Belegschaft reagieren müssen (vgl. Schmitz & Ganesan, 2014, S. 59-77). Unternehmenskomplexität tritt auf, wenn Vertriebsmitarbeiter auf eine Vielzahl von Personen und Richtlinien in ihren eigenen Organisationen bei der Ausführung ihres Jobs reagieren müssen (vgl. Schmitz & Ganesan, 2014, S. 59-77). Vertriebsmitarbeiter sind oft in einer Situation, in der sie mehreren Leuten gerecht werden müssen, die widersprüchliche Ziele verfolgen. Als Beispiel dafür sind zum Beispiel verschiedene Vorstellungen hinsichtlich der Preisgestaltung mehrerer Abteilungen zu nennen (vgl. Lysonski & Johnson, 1983, S. 8-21). Auch Kundenwünsche, die nicht umsetzbar oder vereinbar mit Unternehmenszielen sind, können Stress bei Vertriebsmitarbeitern auslösen. Kundenkomplexität und Unternehmenskomplexität erhöhen den Rollenkonflikt der Vertriebsmitarbeiter, zudem erhöht die Unternehmenskomplexität die Rollenmehrdeutigkeit (vgl. Schmitz & Ganesan, 2014, S. 59-77).

Vertriebsmitarbeiter können dem Stress, den sie erfahren, nicht aus dem Weg gehen. Trotz dieses Druckes, den sie sowohl von Kunden als auch dem Unternehmen erfahren, müssen die Verkäufer regelmäßig den Kontakt zu Vertriebsleitern und Kunden aufrechterhalten, um die Ziele im Job zu erreichen. Deshalb müssen sich Vertriebsmitarbeiter aktiv in stressige Situationen begeben (vgl. Sager & Wilson, 1995, S. 51-63). Dies kann weitreichende Folgen mit sich bringen, auf die im Nachfolgenden eingegangen wird.

### 3.2. Folgen von Stress

Es lässt sich in der Literatur finden, dass die Stressfaktoren der Rolle eines Vertriebsmitarbeiters negative Auswirkungen auf die Jobzufriedenheit, die Leistung und das Commitment für das Unternehmen haben. Zudem erhöhen sie Nervosität und Fluktuationsabsichten (vgl. Singh, 1998, S. 69-86).

Die Rollenmehrdeutigkeit übt einen stark negativen Einfluss auf die Leistung eines Vertriebsmitarbeiters aus. Unklarheiten über die Aufgaben im Vertrieb und wie diese erledigt werden sollen, schmälern die Leistungsfähigkeit eines Mitarbeiters (vgl. Behrman & Perreault, 1984, S. 9-21). Erstaunlicherweise hat der Rollenkonflikt einen positiven Einfluss auf die Leistung des Mitarbeiters. Dies lässt sich insofern interpretieren, dass einige Aspekte des Rollenkonflikts grundlegend für die Leistung des Verkaufsberufs sein können, selbst wenn hoher Rollenkonflikt negative Auswirkungen mit sich bringt (vgl. Behrman & Perreault, 1984, S. 9-21). Diese These stützen auch Schmitz und Ganesan (2014) mit ihrem Ergebnis, dass Rollenkonflikt und Arbeitsaufwand positiv in Zusammenhang stehen. Gemäßigte Niveaus von Rollenkonflikten scheinen positive Motivationseffekte zu haben (vgl. Schmitz & Ganesan, 2014, S. 59-77).

Dagegen senken die Rollenmehrdeutigkeit und auch der Rollenkonflikt die Jobzufriedenheit (vgl. Behrman & Perreault, 1984, S. 9-21; Brown & Peterson, 1993, S. 63-77; Lysonski & Johnson, 1983, S. 8-21).

Jobzufriedenheit ist positiv, denn sie reduziert den Stress auf der Arbeit und erhöht so das Wohlbefinden des Vertriebsmitarbeiters (vgl. Sager, 1994, S. 74-84). Zudem haben Mitarbeiter, die zufrieden mit ihrem Job sind, geringere Fluktuationsabsichten (vgl. Dubinsky et al., 1990, S. 121-133). Jobzufriedenheit wirkt ebenfalls positiv, indem sie das organisationale Commitment erhöht (vgl. Brown & Peterson, 1993, S. 63-77). Die Stressfaktoren der Rolle senken im Gegensatz dazu das organisationale Commitment (vgl. Singh, 1998, S. 69-86). Dieses führt wiederum zu erhöhten Fluktuationsabsichten (vgl. Jones, Lawrence, Deva & James, 2007, S. 663-671). Somit beeinflusst Stress die Absicht, das Unternehmen zu verlassen, indirekt (vgl. Sager, 1994, S. 74-84).

Jones et al. (2007) untersuchten die Auswirkung der Rollenüberlastung als weiteren Stressfaktor der Rolle. Die Ergebnisse ihrer Studie implizieren, dass auch die Rollenüberlastung einen negativen Einfluss auf die Jobzufriedenheit und das organisationale Commitment hat (vgl. Jones et al., 2007, S. 663-671). Da Mitarbeiter, die zufrieden mit ihrem Job sind, geringere Fluktuationsabsichten haben, sollte die Rollenüberlastung verhindert werden (vgl. Dubinsky et al., 1990, S. 121-133).

Die Rollenmehrdeutigkeit, der Rollenkonflikt und die Rollenüberlastung haben ebenfalls einen direkten negativen Einfluss auf die Fluktuationsabsichten eines Vertriebsmitarbeiters (vgl. Lysonski & Johnson, 1983, S. 8-21; Jones et al., 2007, S. 663-671). Dieser direkte Effekt bedeutet, dass Unsicherheiten über Anforderungen der Rolle ein wichtiger Faktor dafür sind das Unternehmen zu verlassen (vgl. Brown & Peterson, 1993, S. 63-77). Zudem erhöhen der Rollenkonflikt und die Rollenmehrdeutigkeit arbeitsbezogene Anspannung (vgl. Lysonski & Johnson, 1983, S. 8-21). Diese Anspannung führt ebenfalls zu einem erhöhten Wunsch, das Unternehmen zu verlassen (vgl. Singh, 1998, S. 69-86).

Die Kosten, die entstehen, wenn ein Vertriebsmitarbeiter das Unternehmen verlässt, können erheblich sein. Dazu zählen auf der einen Seite greifbare Kosten, wie beispielsweise Rekrutierungs-, Einstellungs- und Schulungskosten. Andere sind weniger greifbar, können aber dramatische Auswirkungen auf ein Unternehmen haben. Dazu zählen Kosten für entgangene Umsätze und Gewinne, die sich beispielsweise daraus ergeben können, dass der Mehrwert der Kunden durch den Abgang des Vertriebsmitarbeiters verringert wurde und die Stelle durch einen neuen Mitarbeiter nicht adäquat ersetzt werden kann (vgl. Dubinsky et al., 1990, S. 121-133).

Als persönliche Folge von Stress ist die emotionale Erschöpfung zu nennen. Diese ist gekennzeichnet durch mangelnde Energie und ein Gefühl, dass der emotionale „Speicher“ des Individuums leer ist (vgl. Babakus et al., 1999, S. 58-70). Es kann in sehr anspruchsvollen, kundenorientierten Situationen auftreten, wie in jenen, in denen sich Vertriebsmitarbeiter befinden. Ein häufiges Symptom emotionaler Erschöpfung ist die Angst, zur Arbeit zu gehen (vgl. Babakus et al., 1999, S. 58-70). Wenn sich der Rollenkonflikt und die Rollenmehrdeutigkeit eines Vertriebsmitarbeiters erhöht, führt dies zu einer verstärkten emotionalen Erschöpfung (vgl. Boyd, Lewin & Sager, 2009, S. 798-805). Diese

emotionale Erschöpfung hat wiederum Auswirkungen auf die Arbeit: Sie hat geringere Jobzufriedenheit und Commitment für das Unternehmen zur Folge. Diese beiden Faktoren fördern, wie bereits erörtert, Fluktuationsabsichten (vgl. Babakus et al., 1999, S. 58-70). Als Konsequenzen von emotionaler Erschöpfung gehören auch verhaltensbezogenen Ergebnisse, wie verminderte Leistung eines Mitarbeiters (vgl. Babakus et al., 1999, S. 58-70).

Folgen von Stress gehen über den Arbeitskontext hinaus. Denn Jobstress hat ebenfalls einen negativen Einfluss auf die Gesundheit eines Menschen. Die mentale Gesundheit eines Vertriebsmitarbeiters wird dadurch beeinträchtigt, dass der Rollenstress die Jobzufriedenheit mindert und die emotionale Erschöpfung fördert. Wenn ein Mitarbeiter auf der Arbeit mentalen Stress erfährt, der die Gesundheit beeinträchtigt, wirkt sich dies auch auf die allgemeine mentale Gesundheit aus (vgl. Kelloway & Barling, 1991, S. 291-304).

In einer Studie berichteten Mitarbeiter, dass der derzeitige berufliche Stress zu einer Reihe physischer und psychischer Gesundheitsprobleme, sowie zu einer Belastung der familiären und persönlichen Beziehungen geführt habe. Drei Viertel der befragten Mitarbeiter gaben an, als Folge von arbeitsbedingtem Stress an gesundheitlichen Schäden zu leiden. Zu diesen gesundheitlichen Symptomen gehören beispielsweise Kopfschmerzen, Schlafstörungen und körperliche Müdigkeit, aber auch Herzprobleme und Hauterkrankungen. Des Weiteren wirke sich der arbeitsbedingte Stress psychisch auf sie aus, indem dieser Angstgefühle, Depressionen, Burnout und Frustration gegenüber dem Management fördert (vgl. Gillespie et al., 2001, S. 53-72).

Wie erläutert, kann Stress weitreichende Folgen haben. Er beeinflusst nicht nur die Jobzufriedenheit und Leistung des Mitarbeiters, sondern erhöht ebenfalls Fluktuationsabsichten und beeinträchtigt die Gesundheit eines Vertriebsmitarbeiters. Um diese Folgen zu vermeiden kann das Unternehmen Einfluss auf das Arbeitsumfeld nehmen. Jobcharakteristika, wie beispielsweise Autonomie und Feedback, erhöhen die Jobzufriedenheit und die Leistung von Vertriebsmitarbeitern. Sie wirken dem Stress somit entgegen (vgl. Singh, 1998, S. 69-86). Zudem können diese Faktoren die Rollenmehrdeutigkeit senken und haben damit einen direkten Einfluss auf Stress (vgl. Singh, 1993, S. 11-31). Diese Charakteristika können somit bereits beeinflussen, welche Folgen der Stress im Unternehmen mit sich bringt. In weiteren Studien könnte eine wichtige Forschungsfrage sein, welche Einflussfaktoren es noch gibt. Auf der anderen Seite können Mitarbeiter Stress selbst bewältigen, um diese negativen Folgen zu vermeiden. Coping gilt als wichtiger Faktor, um mit stressigen Situationen umgehen zu können. Darauf wird im folgenden Abschnitt eingegangen.

#### 4. Bewältigungsstrategien von Vertriebsmitarbeitern

Bewältigung oder auch Coping lässt sich definieren als die Anstrengung einer Person, die psychologischen Anforderungen einer Situation zu bewältigen, die die Ressourcen der

Person belastet (vgl. Folkman, Lazarus, Gruen & Delongis, 1986, S. 992-1003).

In der Literatur gibt es zwei weithin anerkannte Funktionen. Dazu zählt zum einen die Bewältigung des Problems, das den Stress verursacht und zum anderen die Steuerung von Emotionen (vgl. Folkman & Lazarus, 1985, S. 150-170). Coping ist unabhängig von seinem Ausgang definiert, ob es hilft Stress zu vermindern oder nicht (vgl. Folkman, 1984, S. 839-852). Folkman & Lazarus beschreiben Coping als Vermittler zwischen dem täglichen Stress und dem psychologischen, physischen und sozialen Wohlbefinden (vgl. Folkman & Lazarus, 1980, S. 219-239). Dabei impliziert Stress eine gestörte Beziehung von Mensch und Umwelt, welches Coping verändern soll (vgl. Folkman & Lazarus, 1985, S. 150-170).

Die Bedeutung der Bewältigung von Stress ist sehr groß, denn das Scheitern von Vertriebsmitarbeitern, ihren arbeitsbedingten Stress zu reduzieren, ist einer der Hauptgründe, das Unternehmen zu verlassen (vgl. Lewin & Sager, 2008, S. 233-246; Srivastava & Sager, 1999, S. 47-57).

Wie in Abbildung 2 dargestellt, soll Coping den Vertriebsmitarbeitern helfen, den Stress, den sie im Unternehmen erfahren, besser bewältigen zu können. Mithilfe der Bewältigung sollen negative Folgen von Stress vermieden werden. Es gibt verschiedene Einflussfaktoren auf die Wahl der Bewältigungsstrategie, die wiederum Auswirkungen mit sich bringt.

In der Literatur lassen sich allgemein zwei Bewältigungsstrategien finden. Es wird zwischen problemorientierten und emotionsorientierten Bewältigungsstrategien unterschieden.

Problemorientierte Bewältigungsstrategien beinhalten das Verändern der Stress verursachenden Beziehung zwischen Mensch und Umwelt und Anstrengungen zur Überwindung des Problems, das den Stress auslöst (vgl. Folkman & Lazarus, 1985, S. 150-170, Folkman et al., 1986, S. 571-579).

Situationen, die bei einem Vertriebsmitarbeiter Stress auslösen können, sind beispielsweise solche, in denen die Mitarbeiter scheitern, das Produkt einem Kunden zu verkaufen oder der Kunde unzufrieden mit der Verkaufspräsentation ist.

Problemorientierte Bewältigungsstrategien können auf der einen Seite aggressive Versuche beinhalten die Situation zu ändern, indem z.B. beim Kunden versucht wird, Entscheidungsdruck für den Kauf eines Produktes aufzubauen. Auf der anderen Seite können diese aber auch ruhig und rational sein und gezielte Anstrengungen zur Überwindung des den Stress verursachenden Problems beinhalten (vgl. Strutton & Lumpkin, 1993, S. 71-82).

Zu problemorientierten Bewältigungsstrategien zählen zum Beispiel gerichtetes Problemlösen und reine Problemkonzentration, die Taktiken beinhalten, wie man am besten den arbeitsbezogenen Stressfaktor bewältigen kann. Ihre Verwendung impliziert, dass die Vertriebsmitarbeiter andere Informationen und Aufgaben beiseitelegen und vermeiden, um sich stärker auf die Bedrohung oder Herausforderung konzentrieren zu können (vgl. Strutton & Lumpkin, 1994, S. 28-37). Als Beispiel für reine Problemkonzentration lässt sich nennen, dass Vertriebsmitarbeiter sich aktiv in Verkaufs-

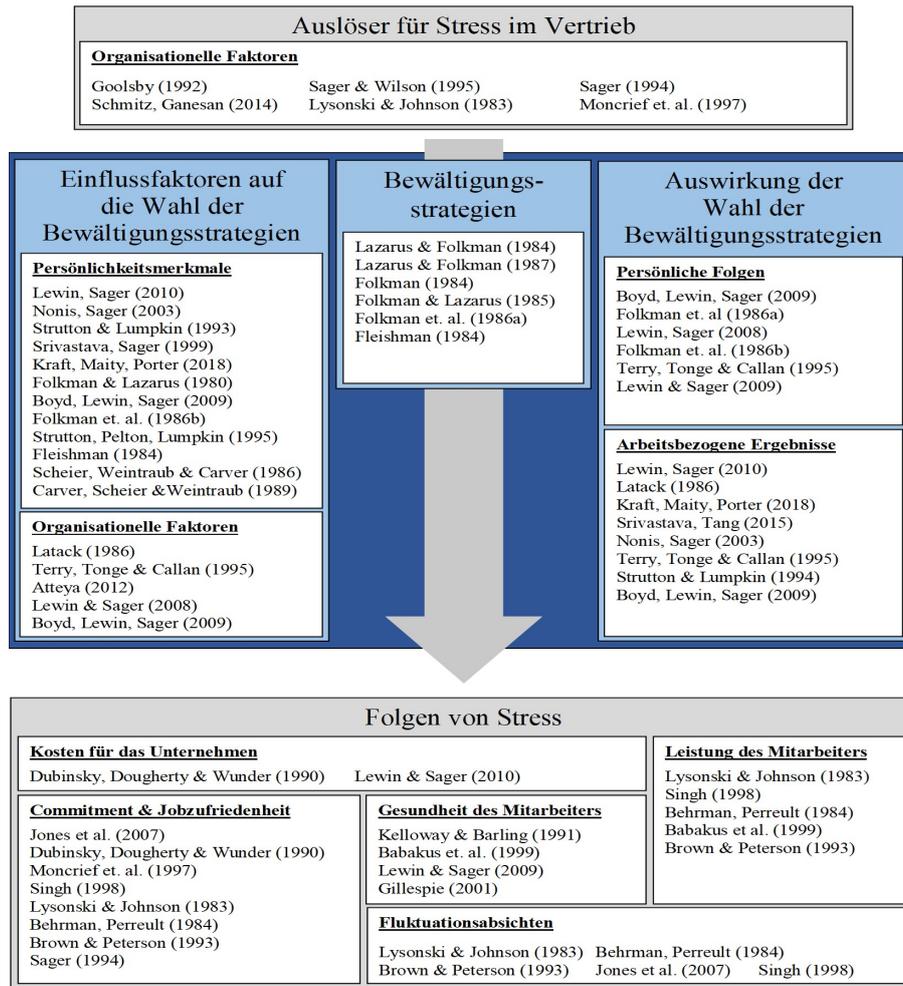


Abbildung 2: Eigene Darstellung des Literaturüberblicks

situationen begeben und Kundenkontakt suchen. Damit versuchen sie das Problem, einen Verkauf nicht abschließen zu können, zu überwinden und Verkaufsstrategien zu verbessern.

Als weitere wichtige problemorientierte Bewältigungsstrategie ist die positive Neuinterpretation zu nennen. Diese beinhaltet, dass die Vertriebsmitarbeiter vergangene Situationen analysieren und dadurch versuchen aus Vergangenen zu lernen (vgl. Strutton & Lumpkin, 1994, S. 28-37). So können sie beispielsweise analysieren, welche Dinge in der letzten Verkaufspräsentation schlecht waren, um zukünftig ihren Anforderungen besser gerecht zu werden.

Vertriebsmitarbeiter bedienen sich ebenfalls der Selbstkontrolle als problemorientierte Bewältigungsstrategie, indem sie sich auf ihre Stärken konzentrieren und durch eigenes aktives Handeln die Situation bewältigen können (vgl. Strutton & Lumpkin, 1994, S. 28-37). Die Fokussierung auf erlernte Verkaufsstrategien und zwischenmenschliche Fähigkeiten kann dabei helfen, eine Verkaufspräsentation erfolgreich abschließen zu können.

Emotionsorientierte Bewältigungsstrategien dagegen zielen eher auf das Regulieren stressiger Emotionen ab (vgl.

Folkman et al., 1986, S. 571-579). Sie beinhalten Taktiken zur Distanzierung oder Flucht vor der stressigen Situation, können aber auch das Streben nach einem positiven sozialen Umfeld beinhalten, das Unterstützung mit sich bringen soll (vgl. Folkman & Lazarus, 1985, S. 150-170; Strutton & Lumpkin, 1994, S. 28-37). Emotionsorientierte Bewältigungsstrategien wirken eher als Neuinterpretation oder Neudefinierung einer problematischen Situation, um ihr aus dem Weg zu gehen, anstatt durch aktives Angehen das Problem zu lösen (vgl. Fleishman, 1984, S. 229-244). Negatives Vermeiden und Distanzieren umfassen beide Bewältigungsaktivitäten, die den Vertriebsmitarbeiter von einer ernsthaften Betrachtung der Arbeitsaufgabe oder des Ziels ablenkt. Diese Strategien umfassen Aktivitäten, wie z.B. Tagträumen und Ablenken von eigentlichen Arbeitsaufgaben, die erledigt werden müssen (vgl. Strutton & Lumpkin, 1994, S. 28-37). Mitarbeiter versuchen Stress zu vermindern, indem sie Kunden aus dem Weg gehen und Verkaufspräsentationen meiden.

Somit lässt sich festhalten, dass sich problemorientierte- und emotionsorientierte Bewältigungsstrategien qualitativ in ihrer Art unterscheiden, wie sie Kontrolle über eine stressige Situation gewinnen. Emotionsorientierte Bewältigungs-

strategien führen zur Kontrolle belastender Emotionen durch Ändern der Bedeutung eines Ergebnisses. Problemorientierte Bewältigungsstrategien werden genutzt, um die Stresssituation aktiv zu kontrollieren durch Problemlösen, Entscheidungsfindung oder direktes Handeln (vgl. Folkman, 1984, S. 839-852).

Allgemein gilt, je größer die Belastung durch Stress ist, desto größer ist die Häufigkeit, in der Bewältigungsstrategien verwendet werden (vgl. Fleishman, 1984, S. 229-244). Beide Bewältigungsstrategien können gemeinsam in derselben stressigen Situation auftreten (vgl. Strutton & Lumpkin, 1993, S. 71-82). Folkman und Lazarus (1980) kamen in ihrer Studie zu dem Ergebnis, dass die Befragten in 98% der stressigen Situationen Bewältigungsstrategien nutzten, dazu gehörten sowohl problemorientierte als auch emotionsorientierte Bewältigungsstrategien (vgl. Folkman & Lazarus, 1980, S. 219-239). Dabei dominiert jedoch die Nutzung einer der beiden Bewältigungsstrategien und meistens haben Menschen generell einen relativ stabilen Bewältigungsstil für die stressige Situation, der sie begegnen (vgl. Carver, Scheier & Weintaub, 1989, S. 267-283; Srivastava & Sager, 1999, S. 47-57).

In der Literatur sind weitere Bewältigungsstrategien zu finden, die jedoch in geringerem Umfang erörtert werden. Dazu gehört die zeitorientierte Bewältigungsstrategie, die beschreibt, dass Vertriebsmitarbeiter Stress erheblich durch bessere Einteilung ihrer Zeit minimieren können (vgl. Kraft, Maity & Porter, 2018, S. 347-359). Zudem gibt es in der Forschung begriffliche Unterscheidungen zwischen verschiedenen Bewältigungsstrategien. So wird ebenfalls problemorientierte Bewältigungsstrategien als aktives Coping und emotionsorientierte Bewältigungsstrategien als vermeidendes Coping bezeichnet (vgl. Srivastava & Tang, 2015, S. 525-542).

Da die Untersuchung von problemorientierten und emotionsorientierten Bewältigungsstrategien in der Literatur überwiegt, konzentrieren sich die Betrachtungen im weiteren Verlauf der Arbeit auf diese beiden Strategien.

#### 4.1. Einflussfaktoren auf die Wahl der Bewältigungsstrategien

Die Wahl der Bewältigungsstrategie hängt von verschiedenen Einflussfaktoren ab. Dazu gehören auf der einen Seite persönliche Charaktereigenschaften der Vertriebsmitarbeiter, auf der anderen Seite organisationale Einflussfaktoren des Unternehmens.

##### 4.1.1. Persönliche Charaktereigenschaften

Vertriebsmitarbeiter, die ihre Ressourcen als ausreichend bewerten, um Stressfaktoren der Rolle zu bewältigen, werden die Überzeugung haben, dass sie die Kontrolle über eine Situation haben und den Stressfaktor als herausfordernd und positiv wahrnehmen (vgl. Kraft et al., 2018, S. 347-359). Somit können persönliche Charaktereigenschaften beeinflussen, wie eine stressige Situation bewältigt wird.

Die Tatsache, ob ein Vertriebsmitarbeiter optimistisch oder pessimistisch eingestellt ist, beeinflusst die Wahl der

Bewältigungsstrategie. Optimismus beschreibt hierbei die Tendenz, das bestmögliche Ergebnis zu erwarten (vgl. Strutton & Lumpkin, 1993, S. 71-82). Strutton und Lumpkin (1993) fanden in ihrer Studie heraus, dass optimistische Verkaufsmitarbeiter eher problemorientierte Bewältigungsstrategien nutzen (vgl. Strutton & Lumpkin, 1993, S. 71-82). Als Beispiele dazu sind gerichtetes Problemlösen und positive Neuinterpretation zu nennen. Optimisten nutzen in stressigen Verkaufssituationen eine sorgfältige, erfahrungsbasierte Analyse und verstärken ihre Bemühungen, den Stressfaktor zu beseitigen (Nutzen von gerichtetem Problemlösen). Optimistische Verkäufer neigen auch häufiger dazu, sich anzupassen und sich selbst zum besseren umzugestalten als Folge der stressigen Situation (Gebrauch der positiven Neuinterpretation) (vgl. Strutton & Lumpkin, 1993, S. 71-82). Sie werden sich mental nicht von dem Problem loslösen und distanzieren, sondern versuchen es zurückhaltend und selbstkontrolliert zu lösen (vgl. Carver et al., 1989, S. 267-283; Strutton & Lumpkin, 1993, S. 71-82).

Pessimistische Vertriebsmitarbeiter dagegen nutzen eher emotionsorientierte Bewältigungsstrategien (vgl. Nonis & Sager, 2003, S. 139-150). Dazu gehört beispielsweise die Suche nach sozialer Unterstützung (vgl. Strutton & Lumpkin, 1993, S. 71-82). Pessimisten konzentrieren sich auf ihre Gefühle und Emotionen. Sie tendieren dazu, Bewältigungsstrategien zu nutzen, die eine Abkehr von Zielen und die Flucht vor bestimmten Situationen beinhaltet (vgl. Carver et al., 1989, S. 267-283; Scheier, Weintraub & Carver, 1986, S. 1257-1264). Diese Flucht vor stressigen Situationen kann sich negativ auf die Leistung und Position im Unternehmen auswirken (vgl. Strutton & Lumpkin, 1993, S. 71-82).

Ein weiterer persönlicher Einflussfaktor ist die Selbstwirksamkeitserwartung eines Mitarbeiters. Diese lässt sich definieren als Erwartung eines Menschen, die Fähigkeiten für die erforderlichen Verhaltensweisen zu haben, um wünschenswerte Ergebnisse zu erzielen (vgl. Strutton & Lumpkin, 1994, S. 28-37). Im Vertriebskontext bedeutet dies, dass Verkäufer mit hoher Selbstwirksamkeit eine größere Fähigkeit haben, Erwartungen der Kunden zu verstehen, zu priorisieren und zu formulieren, als Verkäufer mit geringerer Selbstwirksamkeit (vgl. Schmitz & Ganesan, 2014, S. 59-77). Ein hohes Maß an Selbstwirksamkeit weist darauf hin, dass die Mitarbeiter der Ansicht sind, dass sie das Potenzial haben, Arbeitsaufgaben auszuführen und mit Stressfaktoren besser umzugehen als diejenigen mit geringerer Selbstwirksamkeit (vgl. Jex, Bliese, Buzzel & Primeau, 2001 S. 401-409). Menschen mit hoher Selbstwirksamkeitserwartung nutzen eher problemorientierte Bewältigungsstrategien und weniger emotionsorientierte Bewältigungsstrategien. Verkäufer, die selbstsicher in ihren Fähigkeiten sind, sehen sich selbst dazu in der Lage, berufliche Widrigkeiten durch persönliche Überwindung zu bewältigen (vgl. Lewin & Sager, 2010, S. 355-370; Boyd et al., 2009, S. 197-211; Srivastava & Sager, 1999, S. 47-57). Vertriebsmitarbeiter mit hoher Selbstwirksamkeitserwartung haben wenig Motivation arbeitsbedingte Stresssituationen mit Hilfe von emotionsorientierten Bewältigungsstrategien zu bewältigen. Diese Vertriebsmitarbeiter

sind von ihren Fähigkeiten überzeugt und betrachten eine Flucht vor der stressigen Situation als Hindernis, um ihre gewünschten Ergebnisse zu erzielen (vgl. Lewin & Sager, 2010, S. 355-370). Dagegen werden Menschen, die an sich selbst zweifeln, eher auf emotionsorientierte Bewältigungsstrategien zurückgreifen (vgl. Fleishman, 1984, S. 229-244).

Die Kontrollüberzeugung eines Menschen zählt zu einem weiteren Einflussfaktor auf die Wahl der Bewältigungsstrategie. Menschen haben entweder eine externe oder interne Kontrollüberzeugung (vgl. Rotter, 1966, S. 1-28). Wenn Individuen eine externe Kontrollüberzeugung haben, glauben sie, dass das Ergebnis durch Glück, Zufall, Schicksal oder anderen externen Faktoren begründet ist. Interne Kontrollüberzeugung beschreibt die Auffassung eines Individuums, dass das Ergebnis auf das eigene Verhalten oder persönliche Charaktereigenschaften zurückzuführen ist (vgl. Rotter, 1966, S. 1-28). Vertriebsmitarbeiter mit einer externen Kontrollüberzeugung greifen eher auf emotionsorientierte Bewältigungsstrategien zurück (vgl. Lewin & Sager, 2010, S. 355-370). Wenn sie eine interne Kontrollüberzeugung besitzen, nutzen sie eher problemorientierte Bewältigungsstrategien (vgl. Nonis & Sager, 2003, S. 139-150, Srivastava & Sager, 1999, S. 47-57). Es zeigt sich, dass Mitarbeiter mit einer internen Kontrollorientierung weniger vor einer stressigen Situation flüchten, als die Mitarbeiter, die eine externe Kontrollüberzeugung haben (vgl. Terry, Tonge & Callan, 1995, S. 1-24).

Dazu passen die Ergebnisse der Untersuchungen von Strutton, Pelton und Lumpkin (1995). In ihrer Studie untersuchten sie den Einfluss von Selbstbestimmung auf die Wahl der Bewältigungsstrategie. Menschen, die eine Orientierung zur Selbstbestimmung haben, neigen dazu, sich in neue Situationen zu stürzen und sich diese zu eigen zu machen. Gefühle der Selbstbestimmung ermöglichen es Vertriebsmitarbeitern, dem Stress mit der Überzeugung zu begegnen, ihn kontrollieren zu können. Sie bedienen sich problemorientierten Bewältigungsstrategien, wie Selbstkontrolle und gerichtetem Problemlösen (vgl. Strutton et al., 1995, S. 132-140). Menschen, die eine externe Kontrollüberzeugung haben, fühlen sich eher machtlos und von anderen bestimmt. Als Folge davon nutzen sie eher emotionsorientierte Bewältigungsstrategien, wie beispielsweise Vermeidung (vgl. Strutton et al., 1995, S. 132-140).

Individuen wählen generell eine Bewältigungsstrategie in der Annahme, dass sie eine Situation ändern können oder nicht (vgl. Boyd et al., 2009, S. 197-211). Halten Vertriebsmitarbeiter ihre angestrebten Ziele für erreichbar, setzen sie mit größerer Wahrscheinlichkeit ihre Anstrengungen und Ressourcen ein, um Hindernisse für ihre gewünschten Ziele aktiv zu beseitigen, selbst wenn dies schwierig ist (vgl. Strutton & Lumpkin, 1993, S. 71-82). Optimistische Verkäufer sind der Meinung, dass ein bestimmtes Ziel erreichbar ist. Folglich werden sie eher problemorientierte Bewältigung verwenden (vgl. Strutton & Lumpkin, 1993, S. 71-82). Menschen nutzen eher problemorientierte Bewältigungsstrategien, wie beispielsweise gerichtetes Problemlösen, wenn sie der Auffassung sind, dass Situationen veränderbar sind. Emotionsorientierte Bewältigungsstrategien, zu denen Di-

stanzierung oder Vermeidung und Flucht gehören, werden gewählt, wenn Menschen wenig Möglichkeiten sehen das Ergebnis zu verändern (vgl. Folkman et al., 1986, S. 992-1003). Auch Mitarbeiter mit einer internen Kontrollüberzeugung haben eher die Überzeugung, dass eine stressige Situation kontrollierbar ist. Sie nutzen daher weniger die Strategie, vor einer stressigen Situation zu flüchten (vgl. Terry et al., 1995, S. 1-24).

Wie in Kapitel 2 beschrieben, ist die Bewertung (appraisal) von großer Bedeutung und wird als kritische Determinante des Bewältigungsprozesses betrachtet. Menschen setzen eher emotionsorientierte Bewältigungsstrategien ein in Situationen, die wenig Möglichkeiten für eine vorteilhafte Veränderung bietet und die sie als bedrohlich oder schädlich bewerten. Auf der anderen Seite verwenden Menschen problemorientierte Bewältigungsstrategien in Situationen, die sie als veränderbar bewerten (vgl. Folkman & Lazarus, 1980, S. 219-239).

Auch das Geschlecht kann ein Einflussfaktor auf die Wahl der Bewältigungsstrategie sein. So lässt sich in der Literatur finden, dass Frauen eher dazu tendieren, emotionsorientierte Bewältigungsstrategien zu nutzen, während Männer dieses nicht tun. Es zeigt sich, dass Frauen eine größere Tendenz dazu haben, sich Wunder oder reizvolle und ideale Ergebnisse vorzustellen und mehr Zeit mit Tagträumen verbringen als Männer. Allerdings wird angenommen, dass diese Aktivitäten keinen Stress vermindern (vgl. Srivastava & Tang, 2015, S. 525-542).

#### 4.1.2. Organisationale Faktoren

Organisationale Faktoren können ebenfalls beeinflussen, ob sich ein Individuum für problemorientierte oder emotionsorientierte Bewältigungsstrategien entscheidet. Zu diesen Einflussfaktoren gehören beispielsweise der Rollenkonflikt und die Rollenmehrdeutigkeit, die zu wichtigen Auslösern von Stress zählen.

Es lässt sich in der Literatur finden, dass Vertriebsmitarbeiter, die ein hohes Level an Rollenkonflikt erfahren, eher auf emotionsorientierte Bewältigungsstrategien zurückgreifen, um den Stress zu bewältigen. Sie greifen dabei sehr selten auf problemorientierte Bewältigungsstrategien zurück (vgl. Boyd et al., 2009, S. 197-211).

Auch die Rollenmehrdeutigkeit hat Auswirkung darauf, welche Methoden zur Bewältigung von Stress gewählt werden. Emotionsorientierte Bewältigungsstrategien werden gewählt, wenn es problematisch ist, mit der Rollenmehrdeutigkeit umzugehen und effektiv problemorientierte Bewältigungsstrategien anwenden zu können (vgl. Atteya, 2012, S. 30-51). Wenn ein Vertriebsmitarbeiter hohe Rollenmehrdeutigkeit erfährt, nutzt er weniger Strategien eine Situation aktiv zu kontrollieren (vgl. Latack, 1986, S. 377-385). Wenn die Rolle dagegen klar definiert ist, nutzen Vertriebsmitarbeiter problemorientierte Bewältigungsstrategien (vgl. Boyd et al., 2009, S. 197-211).

Auch das berufliche Umfeld kann die Wahl der Bewältigungsstrategie beeinflussen. Als Beispiel lässt sich der Vertriebsleiter nennen, der der Vorgesetzte eines Vertriebsmitar-

beiters ist. Lewin und Sager (2008) zeigen in ihrer Studie, dass positive Unterstützung des Vertriebsleiters die Nutzung von problemorientierten Bewältigungsstrategien erhöht. Zudem zeigen die Ergebnisse der Studie, dass problemorientierte Bewältigungsstrategien dabei helfen, dass sich der Vertriebsmitarbeiter durch den Vorgesetzten emotional unterstützt fühlt (vgl. Lewin & Sager, 2008, S. 233-246).

Darüber hinaus ist die Jobzufriedenheit ein Einflussfaktor. Mitarbeiter, die mit ihrem Job unzufrieden sind, tendieren eher dazu, sich auf eine emotionsorientierte Bewältigungsstrategie zu verlassen, indem sie vor einer Situation flüchten (vgl. Terry et al., 1995, S. 1-24).

#### 4.2. Auswirkung der Wahl der Bewältigungsstrategien

Aus Sicht des Unternehmens ist die generelle Bewältigungsstrategie, die ein Mitarbeiter nutzt, mehr oder weniger wünschenswert. Vertriebsmitarbeiter, die emotionsorientierte Bewältigungsstrategien nutzen, würden eher Handlungen unternehmen, um sich von dem Stress zu distanzieren. Wenn diese von Unternehmens- und Vertriebszielen differieren, ist diese Wahl der Bewältigungsstrategie aus Sicht des Unternehmens nicht wünschenswert (vgl. Strutton et al., 1995, S. 132-140). Aufgeben oder Loslösen von Unternehmenszielen würde generell das Wohlergehen der Organisation und die beruflichen Perspektiven des Einzelnen beeinträchtigen (vgl. Strutton et al., 1995, S. 132-140). Demgegenüber zielt die problemorientierte Bewältigung von Vertriebsaktivitäten direkt darauf ab, die Quelle der Belastung zu behandeln und vertritt so besser organisatorische und individuelle Interessen (vgl. Strutton & Lumpkin, 1993, S. 71-82).

Stress hat einen negativen Einfluss auf die Gesundheit eines Menschen, indem er das psychologische Wohlbefinden mindert. Problemorientierte Bewältigungsstrategien wirken dem entgegen, indem sie psychologische Symptome vermindern (vgl. Folkman et al., 1986, S. 992-1003; Terry et al., 1995, S. 1-24). Die Entscheidung für emotionsorientierte Bewältigungsstrategien, wie z.B. die Flucht vor einer stressigen Situation, verschlechtert das psychologische Wohlbefinden eines Vertriebsmitarbeiters (vgl. Terry et al., 1995, S. 1-24).

Stress beeinflusst die Gesundheit eines Menschen ebenfalls negativ, indem er emotionale Erschöpfung fördert. Es lässt sich zeigen, dass problemorientierte Bewältigungsstrategien Gefühle emotionaler Erschöpfung vermindern, im Gegensatz dazu fördern emotionsorientierte Bewältigungsstrategien die emotionale Erschöpfung eines Vertriebsmitarbeiters (vgl. Lewin & Sager, 2008, S. 233-246). Das Ergebnis, dass emotionsorientierte Bewältigungsstrategien und emotionale Erschöpfung in einem positiven Zusammenhang stehen, suggeriert, dass emotionsorientierte Bewältigungsstrategien zur Bewältigung arbeitsbedingter Stressfaktoren weitgehend ineffektiv und potenziell schädlich sind (vgl. Lewin & Sager, 2008, S. 233-246).

Zudem beeinflusst das Nutzen problemorientierter Bewältigungsstrategien den negativen Einfluss der Rollenmehrdeutigkeit und des Rollenkonflikts auf die emotionale Erschöpfung. Problemorientierte Bewältigungsstrategien kön-

nen die negativen Folgen der Stressfaktoren der Rolle nicht nur vermindern, sondern komplett vermeiden (vgl. Boyd et al., 2009, S. 798-805). Wenn Vertriebsmitarbeiter allerdings auf emotionsorientierte Bewältigungsstrategien zurückgreifen, wenn sie Rollenkonflikt erfahren, führt das zu erhöhter emotionaler Erschöpfung des Mitarbeiters (vgl. Boyd et al., 2009, S. 798-805).

Bei Vertriebsmitarbeitern wird die Verwendung von emotionsorientierten Bewältigungsstrategien zu einer Abwärtsspirale führen. Das Verkaufsumfeld erfordert zunehmend einen kooperativen Beziehungsansatz, um Lösungen für Kundenprobleme zu entwickeln. Die Gefühle der emotionalen Erschöpfung werden durch das Nutzen der emotionsorientierten Bewältigungsstrategien weiter zunehmen und die Produktivität der Verkäufer verringern. Dies führt dazu, dass sich die negativen Gefühle noch verstärken, was die Leistung des Vertriebsmitarbeiters weiter verschlechtert. Im Gegensatz dazu wirken sich problemorientierte Bewältigungsstrategien positiv auf die Leistung des Vertriebsmitarbeiters aus. Sie fördern die Fähigkeit der Verkäufer, mit Kunden zusammenzuarbeiten und Lösungen zu entwickeln, um die Bedürfnisse der Kunden zu befriedigen (vgl. Lewin & Sager, 2008, S. 233-246).

Die Verkaufspräsentation eines Vertriebsmitarbeiters lässt sich teilweise durch die Wahl der generellen Bewältigungsstrategie beeinflussen. So zeigen Strutton und Lumpkin (1994), dass die Nutzung von problemorientierten Bewältigungsstrategien, wie positive Neuinterpretation und gerichtetes Problemlösen, einen positiven Einfluss auf die Wirksamkeit der Verkaufspräsentation des Vertriebsmitarbeiters hat. Das Nutzen von emotionsorientierten Bewältigungsstrategien, wie die Flucht vor einer stressigen Situation, sowie Vermeidung und Distanzierung, beeinflussen die Wirksamkeit der Verkaufspräsentation negativ (vgl. Strutton & Lumpkin, 1994, S. 28-37). Die Leistung eines Vertriebsmitarbeiters hängt somit von der Wahl der Bewältigungsstrategie ab.

Zudem erhöht die Nutzung von problemorientierte Bewältigungsstrategien die Jobzufriedenheit (vgl. Kraft et al., 2018, S. 347-359). Sie stehen in positivem Zusammenhang mit organisationalem Commitment und verringern Fluktuationsabsichten des Vertriebsmitarbeiters (vgl. Lewin & Sager, 2010, S. 355-370; Srivastava & Tang, 2015, S. 525-542).

Emotionsorientierte Bewältigungsstrategien, wie beispielsweise die Flucht vor einer stressigen Situation, senken die Jobzufriedenheit (vgl. Terry et al., 1995, S. 1-24). Das organisationale Commitment eines Mitarbeiters wird durch emotionsorientierte Bewältigungsstrategien vermindert, zudem erhöhen sie die Fluktuationsabsichten (vgl. Lewin & Sager, 2010, S. 355-370; Srivastava & Tang, 2015, S. 525-542).

Die beiden generellen Bewältigungsstrategien stehen ebenfalls in Zusammenhang. Wenn Vertriebsmitarbeiter emotionsorientierte Bewältigungsstrategien verwenden, um stressige Situation zu vermeiden, kann dies gleichzeitig die Verwendung problemorientierter Bewältigungsstrategien behindern (vgl. Folkman & Lazarus, 1985, S. 150-170). Zudem nutzen Menschen, die problemorientierte Bewältigungsstra-

tegien zur Reduzierung von Stress wählen, keine emotionsorientierten Bewältigungsstrategien, die die stressige Situation leugnen oder ignorieren (vgl. Fleishman, 1984, S. 229-244).

Problemorientierte Bewältigungsstrategien gehen mit positiver Neuinterpretation einher. Dies reflektiert auf der einen Seite, dass positive Neuinterpretation eine mögliche problemorientierte Strategie zu Bewältigung von Stress ist. Auf der anderen Seite lässt sich dadurch ableiten, dass Menschen, die problemorientierte Bewältigungsstrategien nutzen, eine Situation im Nachhinein positiv Neubewerten (vgl. Folkman et al., 1986, S. 992-1003). Wie in Kapitel 2 beschrieben, hat diese positive Neubewertung positive Auswirkungen auf die weitere Bewältigung des Stresses, den ein Vertriebsmitarbeiter erfährt.

Abbildung 3 stellt dar, dass die Wahl der Bewältigungsstrategie sowohl durch persönliche Charaktereigenschaften als auch organisationale Einflussfaktoren beeinflusst wird.

Es ist festzuhalten, dass indirekt die persönlichen Charaktereigenschaften eines Vertriebsmitarbeiters und organisationale Faktoren des Unternehmens die Umstände beeinflussen, inwieweit der Mitarbeiter den Stress gut bewältigen kann und welche Folgen dieser Stress hat. Beispielsweise erhöht die Nutzung von emotionsorientierten Bewältigungsstrategien als Reaktion auf hohen Rollenkonflikt und als Tendenz externer Kontrollüberzeugung das Level an emotionaler Erschöpfung. Die Verwendung von problemorientierten Bewältigungsstrategien als Reaktion auf die Klarheit über Arbeitsaufgaben und hohe Selbstwirksamkeitserwartungen senkt das Level an emotionaler Erschöpfung (vgl. Boyd et al., 2009, S. 197-211).

Die Wahl der Bewältigungsstrategie hat erhebliche Auswirkungen auf den Vertriebsmitarbeiter selbst, aber auch auf das Unternehmen. Problemorientierte Bewältigungsstrategien sind emotionsorientierten Bewältigungsstrategien gegenüber von Vorteil. Sie steigern die Leistung, das Commitment und die Jobzufriedenheit eines Vertriebsmitarbeiters. Zudem begünstigen sie das psychologische Wohlbefinden. Das Nutzen von emotionsorientierten Bewältigungsstrategien bedeutet für das Unternehmen eine Abkehr von gemeinsamen Zielen, weshalb die Verwendung problemorientierter Bewältigungsstrategien gestärkt werden sollte.

## 5. Implikationen für Forschung und Praxis

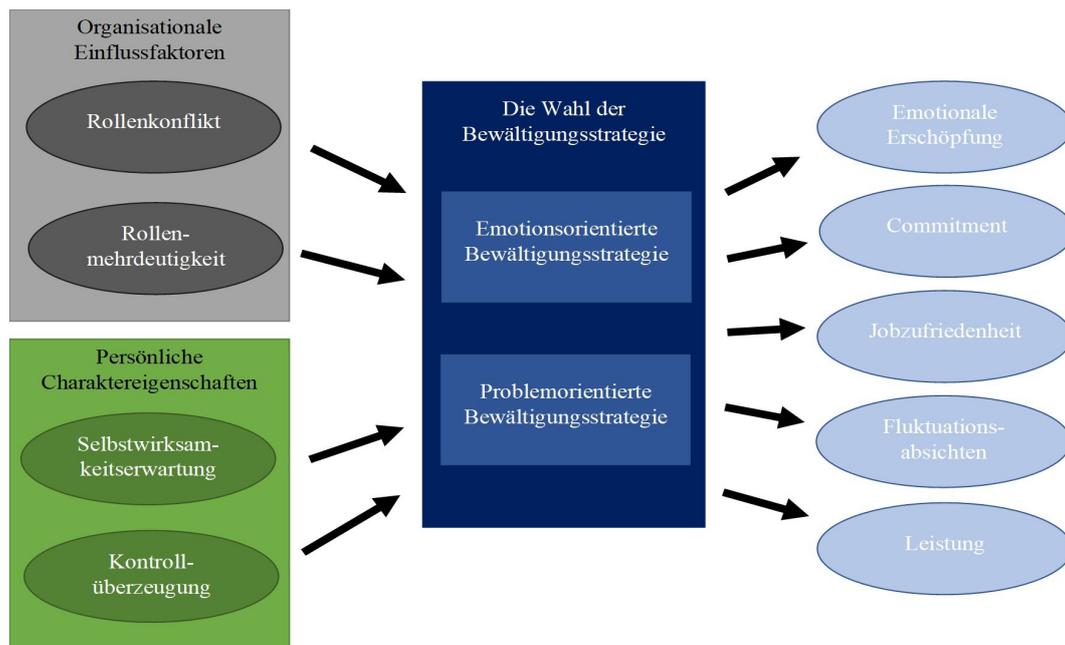
Stress ist ein sehr komplexes Themenfeld. Im Vertriebskontext lässt sich zeigen, dass Vertriebsmitarbeiter durch ihre Boundary-Spanning-Position, in der sie zwischen dem Unternehmen auf der einen und den Kundenanforderungen auf der anderen Seite vermitteln, ein hohes Ausmaß an Stress erfahren. Als wichtigster Auslöser von Stress lässt sich der Rollenstress eines Vertriebsmitarbeiters nennen. Dazu gehören vor allem die Rollenmehrdeutigkeit und der Rollenkonflikt. Diese haben negative Auswirkungen auf den Mitarbeiter selbst, indem sie emotionale Erschöpfung fördern, und negative Auswirkungen auf das Unternehmen, da sie Jobzufriedenheit mindern und zu Fluktuationsabsichten führen.

Im Vertrieb lässt sich dieser Stress aufgrund der besonderen Position der Mitarbeiter kaum mindern, er führt zu hohen Fluktuationszahlen in den Unternehmen. Somit ist es bedeutsam herauszustellen, inwiefern die Vertriebsmitarbeiter den Stress bewältigen können. Grundlage dazu bietet das Transaktionale Stressmodell von Lazarus. Dieses bietet einen Ansatz zum Verständnis, warum Menschen unterschiedlich auf Stress reagieren, indem es die zwei wichtigen Komponenten des Stressprozesses aufzeigt: Die Bewertung und die Bewältigung. Die Reaktion auf eine stressige Situation hängt von der Bewertung dieser ab. Bewertung und Bewältigung bedingen sich gegenseitig und sorgen im Zusammenspiel dafür, inwiefern Stress bewältigt werden kann.

Die Literatur zeigt zwei generelle Bewältigungsstrategien: Die problemorientierte Bewältigungsstrategie, die beinhaltet, wie man aktiv ein Problem lösen kann, dem der Stress zugrunde liegt. Die zweite Strategie ist die emotionsorientierte Bewältigungsstrategien, die die Regulierung stressiger Emotionen und Distanzierung von dem Problem beinhaltet. In der Literatur lassen sich ebenfalls verschiedene Einflussfaktoren auf die Wahl der Bewältigungsstrategie finden. So zeigt sich, dass optimistische Vertriebsmitarbeiter und die, die eine hohe Selbstwirksamkeitserwartung und interne Kontrollüberzeugung haben, eher auf problemorientierte Bewältigungsstrategien zurückgreifen. Wichtig ist die Überzeugung, ob man eine Situation verändern kann. Wenn man die Auffassung hat, eine Situation nicht mehr ändern zu können, greift man eher auf emotionsorientierte Bewältigungsstrategien zurück. Studien haben gezeigt, dass problemorientierte Bewältigungsstrategien zu präferieren sind, da sie beispielsweise einen positiven Einfluss auf die Leistung haben und Mitarbeiter sich mit emotionsorientierten Bewältigungsstrategien eher von Unternehmenszielen distanzieren. Emotionsorientierte Bewältigungsstrategien gelten im Gegensatz zu problemorientierten Bewältigungsstrategien als unwirksam, stressige Situationen bewältigen zu können. Deshalb ist es wichtig, inwiefern man das Nutzen von problemorientierten Bewältigungsstrategien verstärken kann.

In der Literatur lässt sich finden, dass der Rollenkonflikt und auch die Rollenmehrdeutigkeit zu den wichtigsten Auslösern von Stress zählen. Zudem zeigt sich, dass der Rollenkonflikt die Nutzung von emotionsorientierten Bewältigungsstrategien verstärkt. Um das Nutzen von problemorientierten Bewältigungsstrategien zu fördern, sollte das Unternehmen den Rollenkonflikt mindern und die Rolle klarer erscheinen lassen (vgl. Boyd et al., 2009, S. 197-211). Erfolgreiche Verkaufsmentoren als Vorbilder und die Zuweisung von anfänglichen Arbeitsaufgaben, die die Erfolgswahrscheinlichkeit erhöhen, können zu mehr Klarheit der Rolle und letztendlich zu einer stärkeren Abhängigkeit von problemorientierten Bewältigungsstrategien führen (vgl. Lewin & Sager, 2010, S. 355-370).

Persönliche Charaktereigenschaften von Vertriebsmitarbeitern sind wichtig (vgl. Strutton et al., 1995, S. 132-140). Für Unternehmen ist es auf der einen Seite von Bedeutung, die richtigen Menschen als Vertriebsmitarbeiter einzustellen. Dies könnten sie beispielsweise durch einen Zettel- und



**Abbildung 3:** Die Wahl der Bewältigungsstrategie in Anlehnung an (Boyd et al., 2009)

Papier-Test herausfinden, indem sie gezielte psychologische Fragen zu Verhaltensweisen einer Person in bestimmten Situationen erfragen (vgl. Strutton et al., 1995, S. 132-140). Durch diese gezielten Fragen können persönliche Charaktereigenschaften der Bewerber erkannt werden, wie z.B. die Selbstwirksamkeitserwartung oder auch die Kontrollüberzeugung (vgl. Strutton et al., 1995, S. 132-140).

Auf der anderen Seite ist es bedeutsam, dass Mitarbeiter aktiv ihre Eigenschaften fördern, die in der Verkaufssituation hilfreich sein können. Die Selbstwirksamkeitserwartung zeigt sich als wichtige Charaktereigenschaft für die Wahl der Bewältigungsstrategie. Neu eingestellten Vertriebsmitarbeitern könnte eine anfängliche Aufgabenzuteilung und eine daraus resultierende erhöhte Erfolgswahrscheinlichkeit helfen, die Selbstwirksamkeitserwartung zu steigern (vgl. Lewin & Sager, 2010, S. 355-370). Des Weiteren kann die Selbstwirksamkeitserwartung der Vertriebsmitarbeiter durch Trainingsmaßnahmen gestärkt werden, indem Verkaufstechniken verbessert werden und ein breiteres Fachwissen über Produkte sowie Dienstleistungen vermittelt wird (vgl. Boyd et al., 2009, S. 197-211). Zudem können zwischenmenschliche Fähigkeiten gestärkt werden, die dabei helfen sollen, besser auf Kundenwünsche eingehen zu können. Dies kann ein wichtiger Schritt zur Verbesserung des Selbstvertrauens eines Vertriebsmitarbeiters darstellen.

Trainieren der Selbstwirksamkeitserwartung und ein erhöhtes Selbstvertrauen kann eine wichtige Ausgangsbasis dafür sein, dass Vertriebsmitarbeiter optimistischer sind (vgl. Strutton & Lumpkin, 1993, S. 71-82). Dies ist, wie im vorherigen Kapitel gezeigt, eine wichtige Eigenschaft für die Wahl von problemorientierten Bewältigungsstrategien.

Strategien zur Förderung der internen Kontrollüberzeugung kann ein Gespräch zwischen dem Vertriebsleiter und

Vertriebsmitarbeiter darstellen. In diesem wird gemeinsam beurteilt, was der jeweilige Vertriebsmitarbeiter erwartet, was er leistet, was im Gegenzug von ihm erwartet wird und welche Ressourcen dem Mitarbeiter bei der Erfüllung seiner Aufgaben zur Verfügung stehen (vgl. Lewin & Sager, 2010, S. 355-370). Feedback und Trainingsmaßnahmen können Vertriebsmitarbeiter dazu ermutigen, Verantwortung sowohl für Erfolge als auch Misserfolge zu übernehmen, die interne Kontrollüberzeugung wird dadurch gestärkt (vgl. Boyd et al., 2009, S. 197-211).

Zudem können gezielt problemorientierte Bewältigungsmaßnahmen geschult werden, sodass sich Vertriebsmitarbeiter in einer stressigen Situation eher darauf konzentrieren werden, das Problem gezielt zu überwinden, anstatt sich auf Emotionen zu konzentrieren (vgl. Strutton & Lumpkin, 1993, S. 71-82).

In zukünftigen Studien kann es wichtig sein, herauszufinden, inwiefern die spezifische Situation, in der sich ein Vertriebsmitarbeiter befindet, die Wahl der Bewältigungsstrategie beeinflusst (vgl. Strutton & Lumpkin, 1993, S. 71-82). Dieses Verständnis ist wichtig, um Situationen vermeiden zu können, in denen Vertriebsmitarbeiter nur die Möglichkeit sehen, emotionsorientierte Bewältigungsstrategien zu nutzen.

Eine weitere wichtige Komponente, die Auswirkung auf die Wahl der Bewältigungsstrategie, so auch auf die Leistungsfähigkeit des Vertriebsmitarbeiters und den Erfolg des Unternehmens hat, könnte das Umfeld der Arbeit sein. Studien könnten untersuchen, inwiefern Kollegen und das Betriebsklima den Vertriebsmitarbeiter beeinflussen, aktiv das Problem, das den Stress begründet, anzugehen oder sich von Emotionen leiten zu lassen.

Zukünftige Forschung sollte sich damit befassen, welche Auswirkungen die unterschiedlichen Bewältigungsstrategien

auf die mentale und physische Gesundheit eines Vertriebsmitarbeiters hat. Forschung dazu existiert nur in geringem Maße und bezieht sich nicht auf den Vertriebskontext. Zudem könnte untersucht werden, inwiefern sich die Wahl der Bewältigungsstrategie auf den Umsatz des Unternehmens auswirkt (vgl. [Strutton & Lumpkin, 1993](#), S. 71-82).

In der Forschung wurden vor allem der Rollenkonflikt und die Rollenmehrdeutigkeit als Auslöser von Stress im Vertriebskontext genannt. Die Forschung zeigt, inwiefern diese beiden Stressfaktoren zu negativen Auswirkungen führen, indem sie beispielsweise die Jobzufriedenheit eines Vertriebsmitarbeiters vermindern oder die emotionale Erschöpfung fördern, was schlussendlich zu Fluktuationsabsichten eines Vertriebsmitarbeiters führt. In der Zukunft wäre es ebenfalls interessant zu beleuchten, ob es noch andere Stressfaktoren gibt und welche Auswirkungen diese Faktoren haben. Dabei lässt sich zum Beispiel Verdienstsicherheit aufgrund von Provisionszahlungen nennen.

Diese Arbeit zeigt, dass das Thema Stress im Vertrieb sehr relevant ist und die Bewältigungsstrategien ein zentraler Aspekt für den Umgang mit Stress darstellen. Weitere Forschung ist wichtig, um die Stresssituationen von Vertriebsmitarbeitern noch besser verstehen und die Nutzung der Bewältigungsstrategien optimieren zu können.

<b>Literaturtabelle</b>			
<b>Autor(en) / Jahr</b>	<b>Titel</b>	<b>Journal</b>	<b>Zentrale Ergebnisse</b>
Atteya, Nermine Magdy (2012)	Role Stress Measure, Methods of Coping with Stress, and Job Performance: An Exploratory Study	Journal of Organizational Psychology	Die Rollenmehrdeutigkeit hat einen negativen Einfluss auf die Jobleistung. Wenn die Rollenmehrdeutigkeit höher ist, nutzen Menschen eher emotionsorientierte Bewältigungsstrategien.
Babakus, Emin; Cravens, David W.; Moncrief, William C. (1999)	The Role of Emotional Exhaustion in Sales Force Attitude and Behavior Relationships	Journal of the Academy of Marketing Science	Rollenmehrdeutigkeit erhöht den Rollenkonflikt. Rollenmehrdeutigkeit und Rollenkonflikt erhöhen die emotionale Erschöpfung. Emotionale Erschöpfung hat negative Auswirkungen auf die Jobzufriedenheit, die Leistung und das organisationales Commitment. Eine verminderte Jobzufriedenheit und vermindertes Commitment führen zu erhöhten Fluktuationsabsichten. Die Rollenmehrdeutigkeit mindert die Leistung, der Rollenkonflikt erhöht sie.
Behrman, Douglas N.; Perreault, William D. Jr. (1984)	A Role Stress Model of the Performance and Satisfaction of Industrial Salespersons	Journal of Marketing	Die Rollenmehrdeutigkeit steht in negativem Zusammenhang mit Jobzufriedenheit und Leistung. Der Rollenkonflikt vermindert die Jobzufriedenheit, steht aber in positivem Zusammenhang mit der Leistung.
Boyd, Nancy G.; Lewin, Jeffrey E.; Sager, Jeffrey K. (2009)	A Model of Stress and Coping and their Influence on Individual and Organizational Outcomes	Journal of Vocational Behavior	Problemorientierte Bewältigungsstrategien sind effektiv, um Rollenstress zu bewältigen, indem sie den Einfluss von Rollenstress auf emotionale Erschöpfung mindern. Die Selbstwirksamkeitserwartung hat einen positiven Einfluss auf das Nutzen problemorientierter Bewältigungsstrategie. Eine externe Kontrollüberzeugung geht mit Nutzung emotionsorientierter Bewältigungsstrategien einher.
Brown, Steven P.; Peterson, Robert A. (1993)	Antecedents and Consequences of Salesperson Job Satisfaction: Meta-Analysis and Assessment of Causal Effects	Journal of Marketing Research	Der Rollenkonflikt vermindert das organisationales Commitment. Die Rollenmehrdeutigkeit hat einen direkten negativen Einfluss auf Fluktuationsabsichten. Beide Stressfaktoren haben den größten negativen Einfluss auf die Jobzufriedenheit. Die Rollenmehrdeutigkeit vermindert die Leistung.
Carver, Charles; Scheier, Michael F.; Weintraub, Jagdish Kumari (1989)	Assessing Coping Strategies: A Theoretically Based Approach	Journal of Personality and Social Psychology	Aktives Bewältigen steht in positivem Zusammenhang mit Optimismus, dem Gefühl, generell fähig zu sein, die Situation zu verändern, Selbstachtung und Widerstandsfähigkeit. Aktives Bewältigen vermindert Angst vor negativen Ergebnissen. Positive Neuinterpretation geht ebenfalls positiv mit Optimismus und der Überzeugung einher, Kontrolle über eine Situation zu haben, Fokussieren auf Emotionen und mentale Loslösung dagegen negativ.

(Continued)

Autor(en) / Jahr	Titel	Journal	Zentrale Ergebnisse
Dubinsky, Alan J.; Dougherty, Thomas W.; Wunder, R. Stephen (1990)	Influence of role stress on turnover of sales personnel and sales managers	International Journal of Research in Marketing	Die Rollenmehrdeutigkeit, der Rollenkonflikt und die Rollenüberlastung vermindern Jobzufriedenheit. Die Jobzufriedenheit hat einen negativen Einfluss darauf, kündigen zu wollen. Dies steht positiv in Zusammenhang mit Fluktuationsabsichten. Um Fluktuationsabsichten zu mindern, sollte man die Rollenmehrdeutigkeit, den Rollenkonflikt und die Rollenüberlastung mindern.
Fleishman, Susan (1984)	Personality Characteristics and Coping Patterns	Journal of Health and Social Behavior	In jedem Rollenbereich (Arbeit, Finanzen, Eltern, Ehe) stehen die Bewältigungsstrategien nicht stark in Zusammenhang. Es lässt sich aber beispielsweise finden, dass problemorientierte Bewältigungsstrategien nicht zusammen mit Verleugnung oder Ignorieren der Situation genutzt werden. Persönliche Charaktereigenschaften, wie z.B. Selbstachtung oder Selbstverleugnung haben Einfluss auf die Wahl der Bewältigungsstrategie. Beispielsweise nutzen Menschen mit Selbstverleugnung eher emotionsorientierte Bewältigungsstrategien.
Folkman, Susan (1984)	Personal Control and Stress and Coping Processes: A Theoretical Analysis	Journal of Personality and Social Psychology	Es gibt zwei generelle Bewältigungsstrategien: problemorientiert und emotionsorientiert, die sich qualitativ voneinander unterscheiden. Generelle Kontrollüberzeugungen und der Grad, indem jemand Kontrolle über eine Situation hat, können sich auf die Art der Bewertung und Bewältigung auswirken. Zudem kann die Kontrollüberzeugung durch die Stresssituation beeinflusst werden. Dies sollte in Studien untersucht werden.
Folkman, Susan; Lazarus, Richard S.; Dunkel-Schetter, Christine; DeLongis, Anita; Gruen, Rand J. (1986)	Dynamics of a Stressful Encounter: Cognitive Appraisal, Coping and Encounter Outcomes	Journal of Personality and Social Psychology	Bewältigung ist abhängig davon, wie eine stressige Situation bewertet wird. Befriedigende Ergebnisse gab es bei Nutzung von gerichtetem Problemlösen und positiver Neubewertung, unbefriedigende Ergebnisse bei Nutzung von Distanzierung oder konfrontativer Bewältigung. Problemorientierte Bewältigungsstrategien werden gewählt, wenn eine Situation als kontrollierbar bewertet wird, emotionsorientierte Bewältigungsstrategien, wenn keine Möglichkeit gesehen wird, das Ergebnis zu verändern.
Folkman, Susan; Lazarus, Richard S.; Gruen, Rand J.; DeLongis, Anita (1986)	Appraisal, Coping, Health Status, and Psychological Symptoms	Journal of Personality and Social Psychology	Je mehr für das Individuum auf dem Spiel steht und je mehr es Bewältigungsstrategien nutzt, desto schlechter war der Gesundheitszustand. Bewertung und Bewältigung haben eine Beziehung zu psychologischen Symptomen. Direktes Problemlösen als problemorientierte Bewältigungsstrategie vermindert psychologische Symptome, konfrontatives Bewältigen erhöht sie.

(Continued)

Autor(en) / Jahr	Titel	Journal	Zentrale Ergebnisse
Folkman, Susan; Lazarus, Richard S. (1980)	An Analysis of Coping in a Middle-Aged Community Sample	Journal of Health and Social Behavior	Der Bewältigungsprozess umfasst sowohl problemorientierte als auch emotionsorientierte Bewältigungsstrategien. Im Arbeitskontext wurden mehr problemorientierte Bewältigungsstrategien genutzt, emotionsorientierte eher im Bezug auf die Gesundheit. Bewältigungsstrategien werden auf Grundlage der Bewertung gewählt. In Situationen, die als Bedrohung oder Schädigung bewertet werden, werden eher emotionsorientierte Bewältigungsstrategien genutzt. In Situationen, die als veränderbar bewertet werden, werden eher problemorientierte Bewältigungsstrategien genutzt.
Folkman, Susan; Lazarus, Richard S. (1985)	If It Changes It Must Be A Process: Study of Emotion and Coping During Three Stages of a College Examination	Journal of Personality and Social Psychology	Menschen bewältigen Stress in einem komplexen Prozess, in dem sie problem- und emotionsorientierte Bewältigungsstrategien nutzen. In jeder Phase einer stressigen Begegnung gibt es erhebliche individuelle Unterschiede in der Emotion, die im Großen und Ganzen individuelle Unterschiede in der kognitiven Einschätzung und Bewältigung widerspiegeln.
Jones, Eli; Chonko, Lawrance; Rangarajan, Deva; Roberts, James (2007)	The role of overload on job attitudes, turnover intentions and salesperson performance	Journal of Business Research	Die Rollenüberlastung hat einen negativen Einfluss auf die Jobzufriedenheit und das organisationale Commitment. Die Rollenüberlastung führt zu Fluktuationsabsichten. Die Jobzufriedenheit und das Commitment vermindern Fluktuationsabsichten.
Kelloway, E. Kevin; Barling, Julian (1991)	Job characteristics, role stress and mental health	Journal of Occupational Psychology	Allgemeine mentale Gesundheit ist abhängig von arbeitsbezogener mentaler Gesundheit, wie z.B. emotionaler Erschöpfung, Jobzufriedenheit und Depersonalisierung. Der Rollenkonflikt und die Rollenmehrdeutigkeit beeinflussen emotionale Erschöpfung, Jobzufriedenheit und Depersonalisierung, die wiederum die allgemeine mentale Gesundheit beeinflussen.
Kraft, Frederic B.; Maity, Devdeep; Porter, Stephen (2018)	The Salesperson Wellness Lifestyle, Coping with Stress and the Reduction of Turnover	Journal of Business & Industrial Marketing	Die Ressourcen, die durch einen Wellness-Lebensstil bereitgestellt werden, verbessern die Fähigkeit problemorientierte und zeitorientierte Bewältigungsstrategien benutzen zu können
Janina C. Latack (1986)	Coping With Job Stress: Measures and Future Directions for Scale Development	Journal of Applied Psychology	In Situationen mit hoher Rollenmehrdeutigkeit nutzen Individuen weniger Kontrollstrategien. Soziale Unterstützung geht eher mit einer Kontrollstrategie als einer Fluchtstrategie einher. Eine Kontrollstrategie ist negativ in Zusammenhang mit Angst und Fluktuationsabsichten und positiv mit Jobzufriedenheit. Die Fluchtstrategie steht in positivem Zusammenhang mit psychosomatischen Symptomen.

(Continued)

Autor(en) / Jahr	Titel	Journal	Zentrale Ergebnisse
Lewin, Jeffrey E.; Sager, Jeffrey K. (2009)	An investigation of the influence of coping resources in salespersons' emotional exhaustion	Industrial Marketing Management	Ein höheres Level an Rollenkonflikt und Rollenmehrdeutigkeit führt zu einem höheren Level an emotionaler Erschöpfung. Die Nutzung problemorientierter Bewältigungsstrategien verringert den negativen Einfluss des Rollenkonflikts und der Rollenmehrdeutigkeit auf die emotionale Erschöpfung. Emotionsorientierte Bewältigungsstrategien erhöhen den negativen Einfluss des Rollenkonflikts auf die emotionale Erschöpfung, senken allerdings den Einfluss der Rollenmehrdeutigkeit auf die emotionale Erschöpfung.
Lewin, Jeffrey E.; Sager, Jeffrey K. (2008)	Salesperson Burnout: A Test of the Coping-Mediational Model of Social Support	Journal of Personal Selling & Sales Management	Die Unterstützung von Vertriebsleitern fördert die Nutzung von problemorientierten Bewältigungsstrategien, was die emotionale Erschöpfung von Vertriebsmitarbeitern senkt.
Lewin, Jeffrey E.; Sager, Jeffrey K. (2010)	The Influence of Personal Characteristics and Coping Strategies on Salespersons' Turnover Intentions	Journal of Personal Selling & Sales Management	Die Selbstwirksamkeitserwartung kombiniert mit problemorientierten Bewältigungsstrategien reduziert Fluktuationsabsichten. Eine externe Kontrollüberzeugung kombiniert mit emotionsorientierten Bewältigungsstrategien erhöht Fluktuationsabsichten von Vertriebsmitarbeitern.
Lysonski, Steven J.; Johnson, Eugene M. (1983)	The Sales Manager As a Boundary Spanner: A Role Theory Analysis	Journal of Personal Selling & Sales Management	Der Rollenkonflikt und die Rollenmehrdeutigkeit stehen im Zusammenhang mit geringer Jobzufriedenheit, hoher arbeitsbezogener Anspannung, geringer wahrgenommener Leistung und Fluktuationsabsichten.
Moncrief, William C.; Babakus, Emin; Cravens, David C.; Johnston, Mark (1997)	Examining the antecedents and consequences of salesperson job stress	European Journal of Marketing	Der Rollenkonflikt hat einen stärkeren Einfluss auf Jobstress, die Rollenmehrdeutigkeit wirkt jedoch indirekt, indem sie den Rollenkonflikt erhöht. Weniger Jobstress führt zu höherer Jobzufriedenheit und höherem Commitment. Diese beiden Faktoren vermindern Fluktuationsabsichten.
Nonis, Sarath A.; Sager, Jeffrey K. (2003)	Coping Strategy Profiles Used By Salespeople: Their Relationships With Personal Characteristics and Work Outcomes	Journal of Personal Selling & Sales Management	Vertriebsmitarbeiter lassen sich in vier Profile einteilen, im Bezug auf ihre Nutzung von problemorientierten, emotionsorientierten Bewältigungsstrategien und wie sie Zeit einteilen. Ein hoher Grad an problemorientierten Bewältigungsstrategien, ein geringer Grad an emotionsorientierten Bewältigungsstrategien und bessere Zeiteinteilung charakterisiert Vertriebsmitarbeiter, welche Stress gut bewältigen.

(Continued)

<b>Autor(en) / Jahr</b>	<b>Titel</b>	<b>Journal</b>	<b>Zentrale Ergebnisse</b>
Sager, Jeffrey K. (1994)	A Structural Model Depicting Salespeople's Job Stress	Journal of the Academy of Marketing Science	Jobzufriedenheit mindert Jobstress und Fluktuationsabsichten. Jobstress führt zu erhöhten Fluktuationsabsichten, indem er organisationales Commitment vermindert. Jobzufriedenheit erhöht organisationales Commitment.
Sager, Jeffrey K.; Wilson, Phillip H. (1995)	Clarification of the Meaning of Job Stress in the Context of Sales Force Research	Journal of Personal Selling & Sales Management	Vertriebsmitarbeiter erfahren in ihrer Boundary-Spanning Position Stress. Sie haben oft wenig Kenntnisse über Rollenpartner, vor allem den Kunden und den Vertriebsleiter und müssen sich dem beidseitigen Druck widersetzen. Vertriebsmitarbeiter müssen den Stress aktiv suchen, um Kontakt zu Kunden aufrechtzuerhalten und Ziele im Job zu erreichen.
Scheier, Michael F. Weintraub, JagdishKumari; Carver, Charles S. (1986)	Coping With Stress: Divergent Strategies of Optimists and Pessimists	Journal of Personality and Social Psychology	Optimisten nutzen eher problemorientierte Bewältigungsstrategien. Optimismus wird mit positiver Neuinterpretation in Verbindung gebracht. Pessimisten tendieren dazu sich auf ihre Gefühle zu konzentrieren und diese herauszulassen.
Schmitz, Christian; Ganesan, Shankar (2014)	Managing Customer and Organizational Complexity in Sales Organizations	Journal of Marketing	Kunden- und Unternehmenskomplexität erhöhen den Rollenkonflikt, Kundenkomplexität die Rollenmehrdeutigkeit. Der Rollenkonflikt und die Rollenmehrdeutigkeit vermindern die Jobzufriedenheit. Die Rollenmehrdeutigkeit steht im negativen Zusammenhang mit Anstrengungen im Job.
Singh, Jagdip (1998)	Striking a balance in Boundary-Spanning Positions: An Investigation of Some Unconventional Influences of Role Stressors and Job Characteristics on Job Outcomes of Salespeople	Journal of Marketing	Stressfaktoren der Rolle haben einen negativen Einfluss auf die Jobzufriedenheit, die Leistung und das Commitment. Sie haben einen positiven Einfluss auf Anspannung und Fluktuationsabsichten. Anspannung führt zu erhöhten Fluktuationsabsichten; Leistung, Commitment und Jobzufriedenheit zu verminderten Fluktuationsabsichten. Der Rollenkonflikt erhöht die Fluktuationsabsicht. Jobcharakteristika, wie Autonomie, Feedback, Partizipation und Abwechslung der Aufgaben haben einen positiven Einfluss auf Leistung, Commitment und einen negativen Einfluss auf Anspannung und Fluktuationsabsichten.
Srivastava, Rajesh; Sager, Jeffrey K. (1999)	Influence of Personal Characteristics on Salespeople's Coping Style	Journal of Personal Selling & Sales Management	Problemorientierte Bewältigungsstrategien stehen in Zusammenhang mit persönlichen Charaktereigenschaften, wie der internen Kontrollüberzeugung und der Selbstwirksamkeitserwartung.

(Continued)

<b>Autor(en) / Jahr</b>	<b>Titel</b>	<b>Journal</b>	<b>Zentrale Ergebnisse</b>
Srivastava, Rajesh; Tang, Thomas Li-Ping (2015)	Coping Intelligence: Coping Strategies and Organizational Commitment Among Boundary Spanning Employees	Journal of Business Ethics	Problemorientierte Bewältigungsstrategien führen zu höherem organisationalem Commitment, emotionsorientierte Bewältigungsstrategien zu geringerem Commitment.
Strutton, David; Pelton, Lou E.; Lumpkin, James R. (1995)	Personality Characteristics and Salespeople's Choice of Coping Strategies	Journal of the Academy of Marketing Science	Vertriebsmitarbeiter, welche es eher mögen, herausgefordert zu werden, selbstbestimmt sind und mehr involviert sind, nutzen eher problemorientierte Bewältigungsstrategien. Vertriebsmitarbeiter, welche Veränderungen nicht mögen und stressige Situationen als unkontrollierbar bewerten, vermeiden solche Situationen.
Strutton, David; Lumpkin, James R. (1994)	Problem- and Emotion-Focused Coping Dimensions and Sales Presentation Effectiveness	Journal of the Academy of Marketing Science	Problemorientierte Bewältigungsstrategien führen zu höherer Effektivität der Verkaufspräsentation, emotionsorientierte Bewältigungsstrategien zu geringerer Effektivität.
Strutton, David; Lumpkin, James R. (1993)	The Relationship Between Optimism and Coping Styles of Salespeople	Journal of Personal Selling & Sales Management	Optimistische Vertriebsmitarbeiter nutzen eher problemorientierte Bewältigungsstrategien, pessimistische Vertriebsmitarbeiter eher emotionsorientierte Bewältigungsstrategien.
Terry, Deborah J.; Tonge, Linda, Callan, Victor J. (1995)	Employee Adjustment to Stress: The Role of Coping Resources, Situational Factors, and Coping Responses	Anxiety, Stress, and Coping	Problemorientierte Bewältigungsstrategien haben einen positiven Einfluss auf das psychologische Wohlbefinden, vor allem wenn eine Situation kontrollierbar ist. Emotionsorientierte Bewältigungsstrategien haben einen negativen Einfluss. Problemorientierten Bewältigungsstrategien erhöhen die Jobzufriedenheit, emotionsorientierte vermindern sie. Mitarbeiter mit externer Kontrollüberzeugung nutzen öfter emotionsorientierte Bewältigungsstrategien.

## Literatur

- Atteya, N. M. (2012). Role Stress Measure, Methods of Coping with Stress, and Job Performance: An Exploratory Study. *Journal of Organizational Psychology*, 12 (2), 30–51.
- Babakus, E., Cravens, D. & Moncrief, W. (1999). The Role of Emotional Exhaustion in Sales Force Attitude and Behavior Relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27 (1), 58–70.
- Behrman, D. & Perreault, W. J. (1984). A Role Stress Model of the Performance and Satisfaction of Industrial Salespersons. *Journal of Marketing*, 48 (4), 9–21.
- Boyd, N., Lewin, J. & Sager, J. (2009). A model of stress and coping and their influence on individual and organizational outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 75 (2), 197–211.
- Broadbridge, A. (2002). Retail managers: their work stressors and coping strategies. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 9 (3), 173–183.
- Brown, S. & Peterson, R. (1993). Antecedents and Consequences of Salesperson Job Satisfaction: Meta-Analysis and Assessment of Causal Effects. *Journal of Marketing Research*, 30 (1), 63–77.
- Carver, C., Scheier, M. & Weintaub, J. K. (1989). Assessing Coping Strategies: A Theoretically Based Approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56 (2), 267–283.
- Dubinsky, A., Dougherty, T. & Wunder, S. (1990). Influence of role stress on turnover of sales personnel and sales managers. *International Journal of Research in Marketing*, 7, 121–133.
- Edwards, J. (1992). A Cybernetic Theory of Stress, Coping, and Well-Being in Organizations. *Academy of Management Review*, 17 (2), 238–274.
- Fleishman, J. (1984). Personality Characteristics and Coping Patterns. *Journal of Health and Social Behavior*, 25 (2), 229–244.
- Folkman, S. (1984). Personal Control and Stress and Coping Processes: A Theoretical Analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46 (4), 839–852.
- Folkman, S. & Lazarus, R. (1980). An Analysis of Coping in a Middle-Aged Community Sample. *Journal of Health and Social Behavior*, 21 (3), 219–239.
- Folkman, S. & Lazarus, R. (1985). If It Changes It Must Be a Process: Study of Emotion and Coping During Three Stages of a College Examination. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48 (1), 150–170.
- Folkman, S., Lazarus, R., Gruen, R. & Delongis, A. (1986). Appraisal, Coping, Health Status, and Psychological Symptoms. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50 (3), 571–579.
- Gillespie, N., Walsh, M., Winefields, A., Dua, J. & Stough, C. (2001). Occupational stress in universities: staff perceptions of the causes, consequences and moderators of stress. *Work & Stress*, 15 (1), 53–72.
- Goolsby, J. (1992). A Theory of Role Stress in Boundary Spanning Positions of Marketing Organizations. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20 (2), 155–164.
- Jex, S., Bliese, P., Buzzel, S. & Primeau, J. (2001). The Impact of Self-Efficacy on Stressor-Strain Relations: Coping Style as an Explanatory Mechanism. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 401–409.
- Jones, E., Lawrence, C., Deva, R. & James, R. (2007). The role of overload on job attitudes, turnover intentions and salesperson performance. *Journal of Business Research*, 60 (7), 663–671.
- Jones, E., Steven, B., Andris, Z. & Barton, W. (2005). The Changing Environment of Selling and Sales Management. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25 (2), 105–111.
- Kelloway, K. & Barling, J. (1991). Job characteristics, role stress and mental health. *Journal of Occupational Psychology*, 64 (4), 291–304.
- Korn Ferry Institute. (2018). *Workplace stress motivation*. Zugriff auf <https://www.kornferry.com/institute/workplace-stress-motivation>.
- Kraft, F., Maity, D. & Porter, S. (2018). The salesperson wellness lifestyle, coping with stress and the reduction of turnover. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34 (2), 347–359.
- Latack, J. (1986). Coping With Job Stress: Measures and Future Directions for Scale Development. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 377–385.
- Lazarus, R. & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal and Coping*. New York, Springer Publishing Company.
- Lazarus, R. & Folkman, S. (1987). Transactional theory and research on emotions and coping. *European Journal of Personality*, 1, 141–169.
- Lewin, J. & Sager, J. (2008). Salesperson Burnout: A Test of the Coping-Mediational Model of Social Support. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 28 (3), 233–246.
- Lewin, J. & Sager, J. (2010). The Influence of Personal Characteristics and Coping Strategies on Salespersons' Turnover Intentions. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 30 (4), 355–370.
- Lysonski, S. & Johnson, E. (1983). The Sales Manager As a Boundary Spanner: A Role Theory Analysis. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 3 (2), 8–21.
- Moncrief, W., Babakus, E., Cravens, D. & Johnston, M. (1997). Examining the antecedents and consequences of salesperson job stress. *European Journal of Marketing*, 31 (11/12), 786–798.
- Nonis, S. & Sager, J. (2003). Coping Strategy Profiles Used by Salespeople: Their Relationships With Personal Characteristics and Work Outcomes. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 23 (2), 139–150.
- Rotter, J. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs: General and Applied*, 80 (1), 1–28.
- Sager, J. (1994). A Structural Model Depicting Salespeople's Job Stress. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22 (1), 74–84.
- Sager, J. & Wilson, P. (1995). Clarification of the Meaning of Job Stress in the Context of Sales Force Research. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 15 (3), 51–63.
- Scheier, M., Weintraub, J. K. & Carver, C. (1986). Coping With Stress: Divergent Strategies of Optimists and Pessimists. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), 1257–1264.
- Schmitz, C. & Ganesan, S. (2014). Managing Customer and Organizational Complexity in Sales Organizations. *Journal of Marketing*, 78 (6), 59–77.
- Singh, J. (1993). Boundary Role Ambiguity: Facets, Determinants, and Impacts. *Journal of Marketing*, 57 (2), 11–31.
- Singh, J. (1998). Striking a Balance in Boundary-Spanning Positions: An Investigation of Some Unconventional Influences of Role Stressors and Job Characteristics on Job Outcomes of Salespeople. *Journal of Marketing*, 62, 69–86.
- Singh, J., Goolsby, J. & Rhoads, G. (1994). Behavioral and Psychological Consequences of Boundary Spanning Burnout for Customer Service Representatives. *Journal of Marketing Research*, 31 (4), 558–569.
- Srivastava, R. & Sager, J. (1999). Influence of Personal Characteristics on Salespeople's Coping Style. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 19 (2), 47–57.
- Srivastava, R. & Tang, T. L.-P. (2015). Coping Intelligence: Coping Strategies and Organizational Commitment Among Boundary Spanning Employees. *Journal of Business Ethics*, 130 (3), 525–542.
- Strutton, D. & Lumpkin, J. (1993). The Relationship Between Optimism and Coping Styles of Salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 13 (2), 71–82.
- Strutton, D. & Lumpkin, J. (1994). Problem- and Emotion-Focused Coping Dimensions and Sales Presentation Effectiveness. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22 (1), 28–37.
- Strutton, D., Pelton, L. & Lumpkin, J. (1995). Personality Characteristics and Salespeople's Choice of Coping Strategies. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (2), 132–140.
- Terry, D., Tonge, L. & Callan, V. (1995). Employee Adjustment to Stress: The Role of Coping Resources, Situational Factors, and Coping Responses. *Anxiety, Stress, and Coping*, 8 (1), 1–24.
- Walker, O., Churchill, G. & Ford, N. (1975). Organizational Determinants of the Industrial Salesman's Role Conflict and Ambiguity. *Journal of Marketing*, 39 (1), 32–39.