



The role of self-enhancement when using status incentives in sales

Die Rolle der Selbstaufwertung beim Einsatz von Statusanreizen im Vertrieb

Niclas Vogt

Ruhr-Universität Bochum

Abstract

The aim of this study is to apply the social psychological theory of self-enhancement to the widespread use of status incentives in the corporate world. More specifically, the potential effect of self-enhancement triggered by the awarding of status incentives is examined based on a fictitious sales team. Special focus is placed on the resulting motivational effect. The research showed that status changes through status incentives (status manipulation) have a very strong effect on employees' motivational performance, because self-enhancement is influenced. The primary finding was that these status changes of individuals within a team may have ambivalent effects on overall motivational performance, partly because in team dynamics an increase in status of individual members is accompanied by the relative decrease in status of the other members. Among other effects, this changes the structure of social comparisons (self-enhancement theory) within the sales team, which possess strong motivational effects.

Zusammenfassung

Ziel dieser Untersuchung ist es, die sozialpsychologische Theorie der Selbstaufwertung auf die in der Unternehmenswelt verbreitete Nutzung von Statusanreizen anzuwenden. Genauer wird sich anhand eines fiktiven Sales-Teams die potenzielle Wirkung der Selbstaufwertung angeschaut, die durch die Vergabe von Statusanreizen ausgelöst wird. Spezieller Fokus wird auf die resultierende Motivationswirkung gelegt. Die Untersuchung hat gezeigt, dass Statusveränderungen durch Statusanreize (Statusmanipulation) eine sehr starke Wirkung auf die Motivationsleistung von Mitarbeitern haben, weil die Selbstaufwertung beeinflusst wird. Die primäre Erkenntnis war, dass diese Statusveränderungen von Personen innerhalb eines Teams ambivalente Effekte auf die Gesamtmotivationsleistung haben können, unter anderem, da in Teamdynamiken eine Statuserhöhung einzelner Mitglieder mit der relativen Verringerung des Status der anderen Mitglieder einhergeht. Neben anderen Effekten ändert dies die Struktur der sozialen Vergleiche (Selbstaufwertungstheorie) innerhalb des Sales-Teams, die starke Motivationswirkungen besitzen.

Keywords: Selbstaufwertung; Statusanreize; Vertrieb; Motivation.

1. Einleitung

1.1. Erklärung der Forschungsfrage

„Effektive Sales-Team-Anreizsysteme sind starke Erfolgsfaktoren für Firmen und stellen eine große unternehmerische Herausforderung dar“ (Bommaraju & Hohenberg, 2018, S. 106).

Die vorliegende Arbeit leistet einen Beitrag zu der wissenschaftlichen Untersuchung der Themen Statusanreize und Selbstaufwertung. Einen großen Teil von unternehmerischen Anreizmethoden machen die Statusanreize aus. Dass der Status einen hohen Stellenwert für viele Menschen hat,

ist unumstritten. Diese Tatsache nutzen Unternehmen aus, indem sie den Status als Motivationsfaktor einsetzen. Die Statusanreize werden nachfolgend vor dem Hintergrund der Selbstaufwertung, einem sozialpsychologischen Konzept, analysiert.

Die Selbstaufwertung behandelt im weiteren Sinne die Motivationsmechanismen von Personen. In der nachfolgenden Untersuchung wird der Einfluss der Statusanreize auf die Motivation und die daraus resultierende Vertriebsleistung der Mitarbeiter dargestellt. Hierzu wird das Konzept der Selbstaufwertung als ein wichtiger Faktor in diesem Prozess hinzugezogen.

Es geht somit um die Persönlichkeit und Leistungsfähigkeit von Menschen. Genauer werden sich vor allem die Personen aus dem Vertriebsbereich angeschaut. Da der Vertrieb ein stark kompetitives Feld ist, spielt der individuelle Status in der Betrachtung womöglich eine größere Rolle als in anderen Berufsfeldern, was dem Thema die Universalität auch im Hinblick auf andere Arbeitsbereiche absprechen kann.

Aus dem untersuchten Thema ergeben sich folgende Forschungsfragen:

- Welche Rolle spielt die Selbstaufwertung beim Einsatz von Statusanreizen im Vertrieb?
- Wie können die Unternehmen gezielt das Konzept der Selbstaufwertung in Sales-Teams nutzen?

1.2. Wissenschaftliche Relevanz

Die Forschung in den Bereichen der Selbstaufwertung und vor allem im Bereich der Statusanreize sind sehr aktuell. Eine logische Konsequenz, wenn man betrachtet, dass es Unternehmen einen enormen Vorteil gibt, motivierte Mitarbeiter zu haben. Dies ist noch ungeachtet von den ökonomischen Vorteilen, die es mit sich bringt, eine Alternative zu finanziellen Anreizen zu haben. Durch gegebene Statusanreize werden nachweislich finanzielle Anreize im Sinne der Kompensation ausgeglichen (vgl. [Besley & Ghatak, 2008, S. 206](#)). Dies bedeutet, dass manche Arbeitnehmer in der gängigen Praxis auf Geld verzichten, um einen erhöhten Status zu erlangen. Dieses Phänomen wird sich in Abschnitt 2.2.2 genauer angeschaut.

Es gibt ganze Branchen, in denen Status als Anreiz stärker gewichtet ist als der finanzielle Anreiz. Als Beispiel kann man sich das Militär mit seinem ausgeprägten Abzeichen und Rangsystemen oder die akademische Welt mit ihren vielen Titeln, Stipendien und Preisen anschauen (vgl. [Besley & Ghatak, 2008, S. 206](#)). Somit gibt es berechnete Gründe für die Annahme, dass Personen auf finanzielle Mittel aufgrund von erhöhtem Status verzichten. Eine mögliche Erklärung für dieses Phänomen liefert die Selbstaufwertungstheorie, zu der in dieser Arbeit ein wissenschaftlicher Bezug hergestellt wird.

Auf den Vertrieb bezogen lässt sich feststellen, dass gerade in diesem Bereich der Status eine große Rolle spielt. Somit lässt sich die wissenschaftliche Relevanz aus der Verbindung der beiden Themen/Theorien in einem vertrieblichen Kontext ableiten. Schließlich sind die Forschungsfelder Psychologie und Management maßgeblich zur Beantwortung vertrieblicher Fragestellungen.

1.3. Ziele der Forschung

Im Grundlegenden ist festzuhalten, dass die Forschung auf dem Gebiet der Statusanreize nicht notwendigerweise einen direkten Bezug zu dem Thema der Selbstaufwertungstheorie aufweist. Auch in der aktuellen Forschung werden die beiden Begriffe selten in einem Zusammenhang dargestellt.

Somit besteht das Grundziel der Arbeit in der Beleuchtung der interdisziplinären Schnittstellen dieser beiden Forschungsfelder, Statusanreize verknüpft mit der Selbstaufwertungstheorie. Des Weiteren gilt es einen Vertriebsbezug herzustellen, der sich häufig nicht aus den Begriffen ergibt.

Als konkretes Ziel wird hier die Beantwortung der Forschungsfrage, „Welche Rolle spielt die Selbstaufwertung beim Einsatz von Statusanreizen im Vertrieb?“ angestrebt. Des Weiteren soll beantwortet werden, wie Unternehmen genau dieses psychologische Konzept der Selbstaufwertung nutzen können, um Mitarbeiter durch den Anreiz eines höheren Status zu motivieren.

1.4. Gang der Untersuchung

Die Untersuchung startet mit einem theoretischen Teil, der einen Rahmenbezug und erste Theorien zu der Thematik der Selbstaufwertung und dem Thema der Statusanreize geben soll.

Dieses Verständnis ist grundlegend für die nachfolgende Darstellung der Literatur, in dem der aktuelle Stand der Forschung zusammengefasst wird. Anschließend werden die Forschungslücken herausgearbeitet, indem die Überschneidungen der Themenfelder und auch fehlende Überschneidungen dargestellt werden. Nach dem Literatur-Review folgt das Analysekapitel, in dem die zentralen Forschungsergebnisse dargestellt und diskutiert werden. Der Fokus dieses Kapitels liegt darauf, die Wirkung der Statusanreize vor dem Hintergrund der Selbstaufwertung in Sales-Teams darzustellen. Dieses Kapitel endet in der Beantwortung der Forschungsfragen.

In der abschließenden Betrachtung geht es darum, ein Fazit zu ziehen und die Limitationen der Forschung, des Themas und auch dieser Arbeit darzustellen. Nachfolgend werden noch Implikationen für die Forschung und Praxis gegeben, indem Ideen und Vorschläge an Unternehmen gerichtet werden. Als letzter Schritt wird noch ein Ausblick auf die weitere Forschung gegeben. Es wird dargelegt, welche nächsten Schritte nach dieser Arbeit folgen könnten und welche verwandten Themenbereiche interessante Kenntnisse für die weitere Forschung liefern.

2. Theoretische Grundlagen

2.1. Selbstaufwertung

2.1.1. Definition

Zunächst wird der Begriff der Selbstaufwertung für die nachfolgende Verwendung definiert. Durch die hohe Komplexität des Begriffes muss hier eine zweckdienliche Definition genutzt werden.

Selbstaufwertung ist ein Begriff, der in der Sozialpsychologie zu verorten ist. Er bezeichnet grundsätzlich den Drang das Selbst zu bestätigen (vgl. [Steele, 1988, S. 297](#)). Es handelt sich um eine Reihe psychologischer Phänomene, bei denen sich die Person tendenziell positiv einschätzt, ohne es zwangsläufig zu sein (vgl. [Sedikides & Gregg, 2008, S. 102](#)). Durch diese Einschätzung will das Individuum nicht nur sich

selbst, sondern auch nahestehende Personen davon überzeugen, verdienstlich und lobenswert zu sein (vgl. Sedikides & Gregg, 2007, S. 111). Somit beschreibt die Selbstaufwertung eine verzerrte Perspektive der Selbsteinschätzung.

Ob die Selbstaufwertung vorteilhaft für das Individuum ist, wird von Wissenschaftlern und Forschern kritisch gesehen. Grund dafür sind die unterschiedlichen Ausprägungen und Manifestationen der Selbstaufwertung. Um das Konzept der Selbstaufwertung noch genauer zu beleuchten, bietet es sich an, grundlegende Theorien der Selbstaufwertung anzuschauen.

2.1.2. Bipolare Dimensionen nach Sedikides & Gregg

Die Selbstaufwertung kann als bipolare Dimensionen beschrieben werden. Diese Theorie stammt von den führenden Forschern Sedikides & Gregg. Sie beschreibt vier fundamentale Felder, in denen die Selbstaufwertung auftritt.

Selbstförderung oder Selbstschutz

Eine selbstaufwertende Person tut dies aus dem Beweggrund der Selbstförderung oder des Selbstschutzes (vgl. Sedikides & Gregg, 2008, S. 103).

Das bedeutet, dass das Individuum entweder ein positives Ereignis verstärkt oder ein negatives Ereignis kleinredet (vgl. Arkin, 1981, zitiert nach Sedikides & Gregg, 2008, S. 103). Die empirische Forschung deutet darauf hin, dass der Selbstschutz eine stärkere Priorität als die Selbstförderung der Individuen besitzt, da negative Ereignisse sich stärker auswirken. Um es mit den Worten Baumeisters zu sagen, „bad is stronger than good“ (vgl. Baumeister, Bratslavsky, Finkenauer & Vohs, 2001, S. 323).

Diese Unterscheidung ist einer der fundamentalsten und wichtigsten der Selbstaufwertung, da es das zentrale Motiv der selbstaufwertenden Person darstellt.

Öffentliche oder private Selbstaufwertung

Individuen können sich entweder privat oder öffentlich selbst aufwerten (vgl. Sedikides & Gregg, 2008, S. 104). Dies beschreibt nicht das jeweilige soziale Umfeld, sondern die Gegenüberstellung von nach außen getragener Selbstpräsentation und einer rein intrapsychischen Angelegenheit (vgl. Leary & Kowalski, 1990, S. 322). Die Relevanz dieser Unterscheidung ergibt sich aus der Tatsache, dass die Anwesenheit anderer Personen nicht unwesentlich für die Auswirkung der Selbstaufwertung ist. Die Anwesenheit anderer kann sowohl die Selbstaufwertung verstärken (vgl. Leary, Tchividjian & Kraxberger, 1994, S. 461) als auch die Selbstaufwertung hemmen (vgl. Sedikides, Campbell, Reeder & Elliot, 1998, S. 378).

Selbstaufwertung in wichtigen oder unwichtigen Gebieten

Selbstaufwertung findet meistens in den Gebieten statt, die für das jeweilige Individuum wichtig sind (vgl. Crocker & Knight, 2005, S. 200; Sedikides, Gaertner & Toguchi, 2003, S. 71). Grundsätzlich unterscheiden sich Personen im Hinblick auf die für sie wichtigen Interessenfelder (vgl. Crocker & Wolfe, 2001, S. 598). Somit lassen sich nicht für alle Menschen universell konkrete Interessenfelder vorgeben, in denen die Selbstaufwertung eine wichtige Rolle spielt.

Jedoch lässt sich vermuten, dass es besonders in Gebieten verstärkt stattfindet, in die Personen viel Zeit investieren, wie beispielsweise die eigene Karriere. Des Weiteren lässt es die Annahme zu, dass dies gerade auch in Sales-Teams ein großes Thema sein könnte, da der Vertrieb gemeinhin ein kompetitives Gebiet darstellt.

Aufrichtige oder taktische Selbstaufwertung

Die Selbstaufwertung kann entweder aufrichtig oder taktisch sein (vgl. Sedikides & Strube, 1997, S. 225). Bei der aufrichtigen Selbstaufwertung nutzt eine Person eine Situation, um sich offen und unmittelbar aufzuwerten.

Bei der taktischen Variante verzichtet die Person zunächst auf die Selbstaufwertung, um eine Selbstverbesserung zu ermöglichen. Beispielsweise könnte die Person versuchen, nach wahren Informationen über sich selbst zu suchen (vgl. Trope, 1986, zitiert nach Sedikides & Gregg, 2008, S. 104) anstatt nach selbstbestätigenden Informationen, um in der Zukunft eine gerechtfertigte und dauerhaftere Selbstaufwertung zu gewährleisten (vgl. Pyszczynski, Greenberg & Goldenberg, 2003, zitiert nach Sedikides & Gregg, 2008, S. 104).

Aufrichtige Selbstaufwertung wird in dem sozialen Umfeld oft verurteilt, da ein nach außen getragenes stark positives Selbstbild oft als Arroganz und Überheblichkeit angesehen wird (vgl. Sedikides & Gregg, 2007, S. 165). Der Begriff Narzissmus kann als überzogene Präferenz für aufrichtige Selbstaufwertung gesehen werden (vgl. Vazire & Funder, 2006, S. 154).

Diese bipolaren Dimensionen stellen eine gute Grundlage für die Betrachtung von Vertriebsthemen dar, weil sie sich natürlicherweise auf vertriebliche Themen anwenden lassen. Für das weitere Verständnis der Selbstaufwertungstheorie werden sich nun klassische Ausprägungen der Selbstaufwertung angeschaut.

2.1.3. Klassische Ausprägungen

Die Selbstaufwertung hat sehr viele Ausprägungen und Manifestationen (vgl. Sedikides & Gregg, 2008, S. 104). Vor diesem Hintergrund ist es wichtig zu erwähnen, dass in dieser Arbeit die jeweiligen Theorien nur kurz dargestellt werden können und auch nicht zweckdienliche Theorien ausgelassen werden.

Zu den klassischen und grundlegenden Ausprägungen der Selbstaufwertung gehört die Selbstaufwertungs-Triade. Zu dieser Triade gehören die Manifestationen:

- Überdurchschnittseffekt (Above-Average-Effekt)
- Illusionen von Kontrolle
- Unrealistischer Optimismus

Überdurchschnittseffekt

Der Überdurchschnittseffekt beschreibt die Neigung von Menschen, die eigenen Fähigkeiten als überdurchschnittlich einzuschätzen (vgl. Sedikides & Gregg, 2007, S. 111). Dieser Effekt hängt stark mit dem bekannten Dunning-Kruger-Effekt zusammen, der inkompetenten Personen ein verzerrtes Selbstbild attestiert, die eigenen Fähigkeiten zu überschätzen (vgl. Kruger & Dunning, 1999, S. 1121). Eine aktuelle Studie bestätigt diesen Effekt und findet Evidenz dafür,

dass leistungsschwache Personen sich schlechter einschätzen können als leistungsstarke Personen (vgl. Jansen, Rafferty & Griffiths, 2021, S. 125).

Illusionen von Kontrolle

Personen überschätzen den Grad an Kontrolle, den sie über Ergebnisse und Eventualitäten haben. Der Begriff Illusion von Kontrolle beschreibt die Überzeugung der Personen, Einfluss auf von Natur aus zufälligen Systeme nehmen zu können. Beispielsweise glauben Personen (meist unterbewusst), dass sie das Ergebnis eines Würfelwurfs oder das Ziehen einer bestimmten Karte vorhersagen können (vgl. Sedikides & Gregg, 2007, S. 111).

Im vertrieblischen Kontext könnte das bedeuten, dass obwohl Vertriebsmitarbeitern oft suggeriert wird, jeden potenziellen Kunden überzeugen zu können, dies nicht immer möglich ist. Ein Vertragsabschluss liegt nicht immer innerhalb der Kontrolle des Vertriebsmitarbeiters, unabhängig von seiner Leistung. Dies könnte in einer fälschlichen Versagenszuweisung des Vorgesetzten oder der eigenen Person enden.

Unrealistischer Optimismus

Viele Personen glauben, dass das Schicksal es gut mit ihnen meint (vgl. Sedikides & Gregg, 2007, S. 111; Smits & Hoorens, 2005, S. 84). Unter anderem meinen sie, dass sie mehr positive Lebenserfahrungen machen werden und weniger negative Erfahrungen als ähnliche andere Personen (vgl. Helweg-Larsen & Shepperd, 2001, S. 74; Weinstein, 1980, S. 807; Weinstein & Klein, 1995, S. 132). Als Beispiel unterschätzen Raucher ihr eigenes Risiko, an Krebs zu erkranken, sowohl gegenüber Nichtrauchern als auch gegenüber anderen Rauchern (vgl. Weinstein, Marcus & Moser, 2005, S. 74).

Der unrealistische Optimismus könnte insofern im Vertriebskontext interessant sein, als das junge Berufseinsteiger (auch in Sales) verhältnismäßig wenig verdienen und sie häufig durch Statusanreize, wie z.B. Beförderungen, ihre primäre Arbeitsmotivation ziehen (vgl. Auriol & Renault, 2008, S. 307). Hier wird das Phänomen des unrealistischen Optimismus ausgenutzt, denn nicht jeder kann beliebig hoch aufsteigen, doch glauben die meisten Personen, dass sie es können.

Es folgt eine Darstellung der Strategien, die Individuen anwenden, um sich persönlich aufzuwerten.

2.1.4. Strategische soziale Vergleiche

In dem Prozess der Eigenbewertung kommt das Individuum nicht an sozialen Vergleichen vorbei. Soziale Vergleiche finden dann statt, wenn sich Individuen unsicher über ihre eigene Meinung oder Fähigkeiten sind. Sie werden sich in diesen Situationen zum Zweck der Selbstevaluation mit anderen Personen vergleichen (vgl. Buunk, Collins, Taylor, Yperen & Dakof, 1990, S. 1238). Diese Strategien sind besonders wichtig in der späteren Betrachtung von Sales-Team-Strukturen, da sie grundlegend die Vergleiche innerhalb des sozialen Umfelds analysieren. Dies lässt sich somit sehr treffend auf Sales-Team-Strukturen anwenden.

Es gibt 3 zentrale Vergleichsmöglichkeiten mit anderen Individuen: aufwärtsgerichtete-, abwärtsgerichtete- und la-

teralgerichtete Vergleiche.

Diese Vergleichsmöglichkeiten gilt es direkt mit dem Motiv nach Status in Verbindung zu setzen, denn Begriffe wie „aufwärts“ und „abwärts“ beziehen sich sowohl auf ein subjektives Gefühl der Über- bzw. Unterlegenheit als auch auf ein objektives Maß einer ordinalen Rangordnung mit dem Status als Kriterium.

Ein *aufwärtsgerichteter* sozialer Vergleich beschreibt einen Vergleich mit einer anderen Person, die von dem Selbst als überlegen angesehen wird. Ein aufwärtsgerichteter Vergleich mit einer solchen Person, kann durch das *Angleichen* des Selbst und deren Eigenschaften zu einer Selbstaufwertung führen (vgl. Collins, 1996, S. 52). Es gibt jedoch Restriktionen für ein solches Angleichen des Selbst. Demnach sollte bspw. der Unterschied zwischen dem Selbst und der Vergleichsperson nicht zu groß sein (vgl. Wheeler, 1966, S. 30) und die vergleichbare Fähigkeit oder der vergleichbare Erfolg müssten erreichbar sein (vgl. Lockwood & Kunda, 1997, S. 91). Ein erfolgreiches Angleichen schafft ein Gefühl der gemeinsamen Überlegenheit.

Sind die Restriktionen nicht erfüllt, kann der Effekt des Vergleiches unterschiedlich ausfallen. Wenn das zuvor genannte Angleichen somit nicht die Folge des aufwärtsgerichteten Vergleichs ist, kann er entweder in einer Inspiration oder in einer Resignation enden. Die Inspiration wäre motivationsförderlich und die Resignation als Unerreichbarkeits-signal motivationshinderlich (vgl. Collins, 2000, zitiert nach Sedikides & Gregg, 2008, S. 106).

Bei *abwärtsgerichteten* sozialen Vergleichen führen Individuen Vergleiche nach „unten“ durch. Das vergleichende Individuum wird als untergeordnet und weniger qualifiziert als das Selbst angesehen. Diese Vergleiche dienen der Ego-Verteidigung, indem ein Überlegenheitsgefühl kreierte wird, bei der das Ego und das Selbstwertgefühl verstärkt werden (vgl. Biernart & Billings, 2002, S. 262).

Lateralgerichtete Vergleiche sind Vergleiche mit Individuen, die dem Selbst als gleichgestellt wahrgenommen werden. Auch diese können der Selbstaufwertung dienlich sein. Vergleiche mit Mitgliedern derselben Gruppe können schützend das Selbstwertgefühl bewahren, wenn die ganze Gruppe als benachteiligt gilt (vgl. S. E. Taylor, Neter & Wayment, 1995, S. 1282).

Das Motiv der Selbstaufwertung ist oft ausschlaggebend dafür, welche der Vergleiche das Individuum primär anstrebt. Somit kann die subjektive Ausnutzung in der Wahl des Motivs dazu führen, dass in dem Vergleich zwischen dem Individuum und einer anderen Person ein tendenziell positives Ergebnis für das Individuum kreierte wird. (vgl. Buunk et al., 1990, S. 1247). **Das Individuum sucht sich seinen Vergleich.**

Die Motivationswirkung dieser einzelnen Vergleiche muss sich im Späteren genauer angeschaut werden, gerade vor dem Hintergrund der Managemententscheidungen. In dem vertrieblischen Kontext, besonders bei Sales-Teams, sind diese Vergleiche deshalb wichtig, weil gerade in diesem Umfeld der Status eine wichtige Rolle spielt. Dies wird in der späteren Analyse unter 4.2 deutlich.

Durch Statusanreize können Unternehmen künstlich

den Status der einzelnen Individuen regulieren und somit das Phänomen der Selbstaufwertung nutzen. Dieser Vorgang wird auch Statusmanipulation genannt (vgl. [Auriol & Renault, 2008](#), S. 308). Im Nachfolgenden werden die theoretischen Grundlagen der Statusanreize dargestellt.

2.2. Statusanreize

2.2.1. Definition

Statusanreize gehören zu den in der Unternehmenspraxis genutzten Anreizsystemen. Sie stellen ein grundlegend anreizbasiertes Führungsinstrument der Unternehmen dar, welches keinen finanziellen Fokus hat (vgl. [Bhattacharya & Dugar, 2012](#), S. 550). Das grenzt die Statusanreize von den primär finanziellen Anreizen, wie z.B. einer Gehaltserhöhung ab.

Statusanreize setzen viel mehr an psychologischen Faktoren, wie der sozialen Anerkennung und Status an (vgl. [Elingsen & Johannesson, 2007](#), S. 135). Es ist zum Beispiel üblich in Unternehmen den besten Verkäufern Statuspreise, wie Medaillen, Ringe oder „Bester Verkäufer des Jahres“-Schilder in Aussicht zu stellen, um ihre Motivation zu erhöhen (vgl. [Nelson, 1994](#); [Podmoroff, 2005](#), zitiert nach [Bhattacharya & Dugar, 2012](#), S. 549).

Diese Statusanreize sind Beeinflussungsstrategien der Unternehmen, um Mitarbeiter in ihrer relativen Rangordnung zu erhöhen (vgl. [Bhattacharya & Dugar, 2012](#), S. 549). Die Relativität besteht darin, dass die Erhöhung des Status einer Person zwangsläufig die Erniedrigung des Status einer anderen Person zur Folge hat (vgl. [Auriol & Renault, 2008](#), S. 305).

Des Weiteren sind Statusanreize eine begrenzte Ressource, auch positionelles Gut genannt (vgl. [Besley & Ghatak, 2008](#), S. 206). Das bedeutet, dass der Wert eines solchen Anreizes davon abhängt, wie oft er vergeben wird.

2.2.2. Finanzielle und nicht-finanzielle Anreize

Es gibt im Wesentlichen zwei relevante Anreizsysteme für die Vergütung von Arbeitnehmern. Das sind die finanziellen und nichtfinanziellen Anreize. Finanzielle Anreizsysteme sind im klassischen Sinne Gehälter und jeweilige Boni. Nichtfinanzielle Anreize sind alle Anreize, von denen die Person einen nicht primär finanziellen Nutzen hat (vgl. [Bhattacharya & Dugar, 2012](#), S. 550). Somit wäre eine Medaille oder ein Schild, obgleich der Kosten der Anschaffung für das Unternehmen, den nichtfinanziellen Anreizen zuzuordnen.

Die zuvor definierten Statusanreize sind somit klar den nichtfinanziellen Anreizen zuzuordnen, da ihr primärer Fokus auf dem Status liegt und nicht auf finanziellen Zahlungen. Etwaige Überschneidungen können in der weiteren Betrachtung vernachlässigt werden. Ein Beispiel dafür wäre ein Firmenwagen, der sowohl eine finanzielle Zahlung als auch ein Zeichen und Anreiz für Status darstellt.

Nichtfinanzielle Anreize können neben der Motivationswirkung auch deshalb für Unternehmen interessant sein, weil sie eine Kosteneinsparung, vor allem in Personalkosten, darstellen können (vgl. [Besley & Ghatak, 2008](#), S. 206). Dies

lässt sich auf folgende einfache Erkenntnis zurückführen: Das Streben nach Status ist in Menschen genauso vorhanden, wie das Streben nach Geld. Somit kann der finanzielle Anreiz durch Statusanreize kompensiert werden. Dies bedeutet in der Praxis, dass Arbeitnehmer auf Geld verzichten, um einen erhöhten Status zu erlangen (vgl. [Besley & Ghatak, 2008](#), S. 206).

3. Stand der Forschung (Literature Review)

3.1. Literaturüberblick

Nachdem nun die relevanten theoretischen Grundlagen für die Arbeit gelegt wurden, gilt es, die verwendete Literatur für die nachfolgende Analyse kurz darzustellen und vorzubereiten.

Hierzu wird die Literatur in Form von Clustern dargestellt, um die einzelnen Gebiete des Themas darzulegen und somit thematische Überschneidungen, Ergänzungen und fehlende Zusammenhänge, also die Forschungslücken, herauszuarbeiten.

Diese Darstellung stellt nicht alle Felder der jeweiligen Themen dar, sondern die Felder, die für die Beantwortung der Forschungsfrage in der Arbeit genutzt wurden. Im Allgemeinen gilt zu sagen, dass die grundlegenden Bereiche der Arbeit aus der Sozialpsychologie, dem Management bzw. der Business-Forschung und dem Marketing stammen. Vereinzelt werden weitere Bereiche, wie z.B. volkswirtschaftliche Modelle tangiert.

Motivation von Angestellten

Statusanreize werden zur Motivation im vertrieblischen Kontext genutzt. Daher wurde Literatur zur Motivation von Mitarbeitern verwendet. Dies ist ein selbst gewählter Sammelbegriff, der unter anderem Literatur zur Jobzufriedenheit, Literatur zu Motivation, Literatur zu organisatorischem Verhalten und weiterem bündelt. Grund dafür ist, dass diese Literatur sehr viele Schnittstellen und Überschneidungen aufweist. Außerdem verbindet sie die Themen Statusanreize und Selbstaufwertung, weil sie sich mit Motivation und Status beschäftigt, an die beide Themen anknüpfen.

Ein Kernthema dieser Literatur beleuchtet die Möglichkeiten von Personen, auf andere Personen zu wirken, um sie zu motivieren. Der hier verwendete Rahmen bezieht sich auf die Beziehung zwischen Manager und Angestelltem. Zum Beispiel identifizieren [Srivastava, Locke & Bartol, 2001](#) mehrere Faktoren organisatorischer Belohnungssysteme, die die Motivation der Mitarbeiter beeinflussen, das angestrebte Verhalten auszuführen (vgl. [Srivastava et al., 2001](#), S. 959).

Sales Contest-Literatur (Verkaufswettbewerb)

Die Sales-Contest-Literatur stellt eine grundlegende Säule dieser Arbeit dar. Sie ist ein spezifischer Teil der Literatur zur Motivation von Angestellten und deshalb für die Arbeit von Bedeutung, weil sie sich im Kern mit dem Effekt von **Anreizen im Vertrieb** beschäftigt. Hierbei liegt der natürliche Fokus der Literatur häufig auf dem Status beziehungsweise den Statusanreizen.

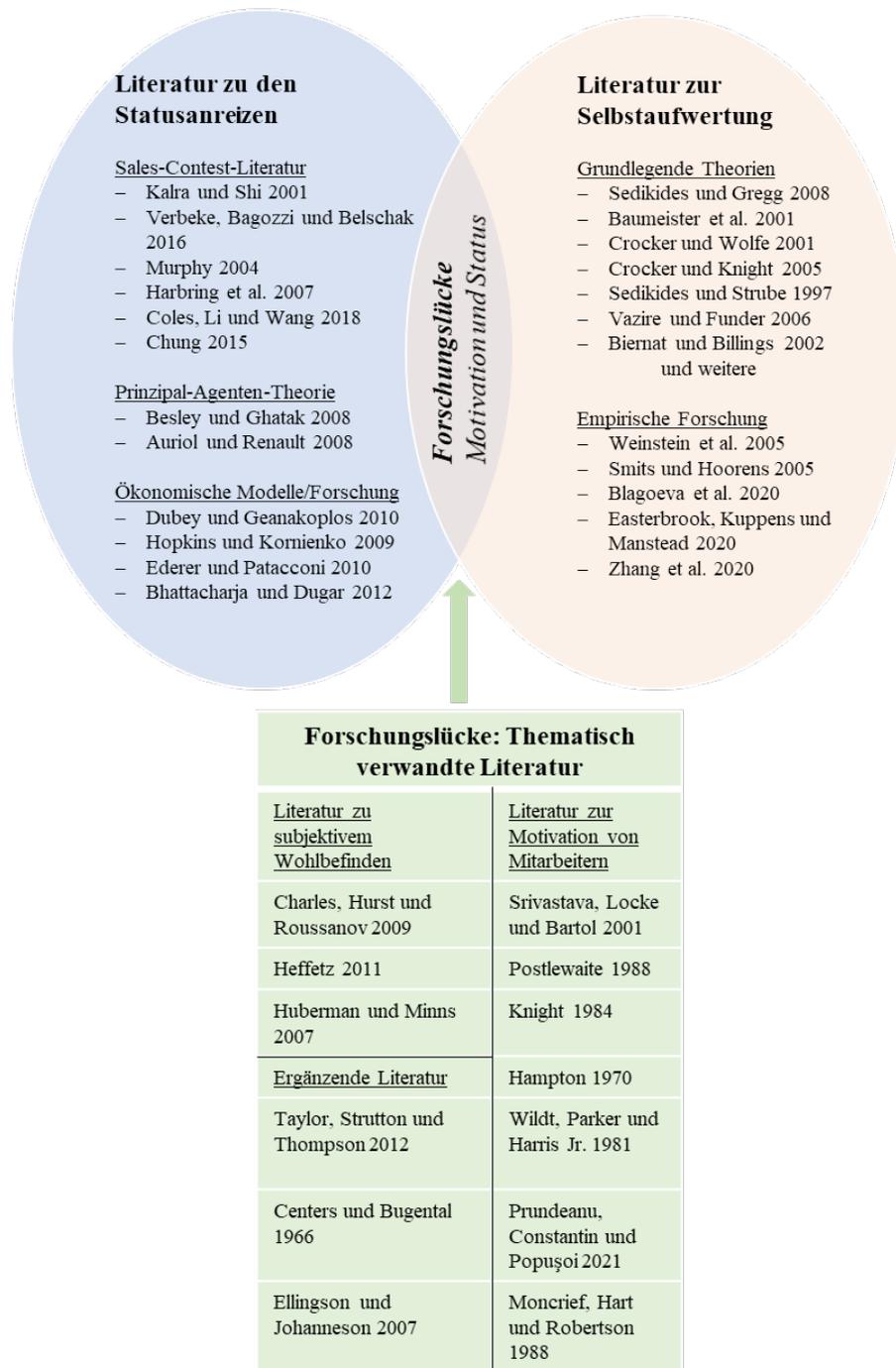


Abbildung 1: Literaturübersicht

Quelle: Eigene Darstellung

Der Sales-Contest ist ein Programm zur Motivation von Vertriebsmitarbeitern, bei dem ihnen Belohnungen angeboten werden, die auf ihren Verkäufen und Ergebnissen basieren. Im Gegensatz zu anderen Kompensationen von Mitarbeitern wird bei Sales-Contests die relative Performance bezüglich des Outputs gegenüber anderen Personen gemessen und belohnt (vgl. Kalra & Shi, 2001, S. 170). Die Literatur

beschäftigt sich überwiegend mit empirischen Versuchen zu den Anreizmechanismen von Vertriebsmitarbeitern. Führende Artikel sind von Coles, Li & Wang, 2018 und Verbeke, Bagozzi & Belschak, 2016.

Gegner von Sales-Contests argumentieren, dass ein zu starker interner Wettbewerb zwischen den Mitarbeitern zu einer Sabotage der gegenseitigen Bemühungen, der Leistung

der Mitarbeiter und damit resultierend auch der Leistung des Unternehmens führen könnte (vgl. Harbring, Irlenbusch, Kräkel & Selten, 2007, S. 26f.; Lazear, 1997, S. 195).

Personalökonomik

Weitergehend ist die Personalökonomik, besonders die Prinzipal-Agenten-Theorie, sehr verbreitet in der Untersuchung von Statusanreizen. Dies lässt sich darauf zurückführen, dass die Entscheidung der Vergabe von Statusanreizen bei den Prinzipalen liegt und auch mit der Schließung von Verträgen zwischen Prinzipal und Agent einhergeht. Dies liegt zum Beispiel in der zuvor beschriebenen Kompensation von finanziellen und statusbedingten Anreizen begründet. Ein grundlegender Artikel stammt hier von den Forschern Besley & Ghatak, 2008.

Für die Forschungsfrage ist dieses Feld ebenfalls relevant, weil es sich mit dem Nutzen von Prinzipal und Agent im Hinblick auf Vertragsschluss und Motivationswirkung von Statusanreizen beschäftigt.

Eine Schnittstelle zwischen der Sales-Contest-Literatur und der Personalökonomik ist die Turniertheorie. Die Turniertheorie geht davon aus, dass ein Preisgeld oder ein anderer Anreiz, der normalerweise auf eine kleine Anzahl von Gewinnern verteilt wird, im Voraus festgelegt wird (vgl. Verbeke et al., 2016, 4113). Dies hat zur Folge, dass die relative Leistung oder Rangfolge der Ergebnisse anstelle der absoluten Leistung die Gewinner bestimmt. Das bedeutet, dass nur die besten Leistungsträger einen Preis (Positionsgut) gewinnen, egal wie gut oder schlecht diejenigen Personen mit niedrigerem Rang sind. Die Maxime der Turniertheorie liegt darin, dass ein Turnier so gestaltet sein muss, dass die Mitarbeiter die Preise oder Auszeichnungen als erstrebenswert und motivationsstärkend wahrnehmen müssen, damit sie ihre Zeit und ihre Anstrengung investieren, sodass der Wettkampf der Firma förderlich und nicht hinderlich ist (vgl. Verbeke et al., 2016, S. 4113). Kürzlich wurde empirisch festgestellt, dass die Anreize für Industrieturniere in positivem Zusammenhang mit der Unternehmensleistung stehen (vgl. Coles et al., 2018, S. 1451).

Self-Enhancement Literatur (Psychologie)

Die Literatur zu der Selbstaufwertung besteht zunächst aus Theorien aus dem Bereich der Sozialpsychologie. Sie kann als Basis-Literatur verstanden werden und stellt meist keinen aktuellen Forschungsstand dar. Die Grundlage in dieser Arbeit bilden die klassischen Theorien, die bereits im Theoriekapitel dargelegt wurden. Die führenden Forscher auf dem Gebiet sind Constantine Sedikides und Aiden P. Gregg.

Des Weiteren wurden aktuelle empirische Forschungsergebnisse zu dem Thema Selbstaufwertung genutzt, um den gegenwärtigen Stand der Selbstaufwertung einbeziehen zu können und ihn mit der aktuellen Forschung zu den Statusanreizen zu verknüpfen.

Aus Gründen der Übersichtlichkeit wurden hier jeweils nur kurze Einblicke in die verwendete Literatur gegeben. Eine ausführliche Literaturtabelle befindet sich im Anhang der Arbeit. Anschließend an diesen Überblick gilt es die For-

schungslücken herauszuarbeiten.

3.2. Forschungslücken

Aus dieser gegebenen Literatur lässt sich ein direkter Schluss auf die Forschungslücke ziehen. In sich geschlossen haben die Themen Statusanreize und Selbstaufwertung eine jeweils hohe Frequenz an Überschneidungen, wodurch sich *intrathematisch* kaum Forschungslücken ergeben. Ausgenommen ist die Sales-Contest-Literatur, weil sie, obwohl in der Praxis spezielle Anreizsysteme häufig genutzt werden, in der Theorie wenig erforscht ist (vgl. Kalra & Shi, 2001, S. 171). Gerade innerhalb der Literatur zu den Statusanreizen, also bei der Sales-Contest-Literatur, Personalökonomik (Prinzipal-Agenten-Theorie) und Motivation von Angestellten (Fokus auf Sales-Force) gibt es so viele Überschneidungen, dass allein die Kategorisierung der einzelnen Themenfelder schon ein Problem darstellt.

Die Forschungslücke liegt in der fehlenden *interthematischen* Konnektivität der Begriffe Statusanreize (im Vertrieb) und der Selbstaufwertung. In keiner Literatur wurden die beiden Begriffe in einen Zusammenhang gestellt, obwohl sie beide durch die großen Themen Status und auch Motivation verbunden werden können. Dies stellt sowohl die Relevanz als auch den explorativen Aspekt der Arbeit dar.

Diese Verbindung der beiden Themenfelder und auch die Diskussion vor dem Hintergrund der Forschungsfragen wird der Fokus des nachfolgenden Analyseteils sein.

4. Statusanreize vor dem Hintergrund der Selbstaufwertung

4.1. Hinführung zur Analyse

Einleitend geht es in dem Analysekapitel darum, die Sinnhaftigkeit von Statusanreizen aus den Blickwinkeln der unterschiedlichen Literatur zu diskutieren. Weitergehend werden die Ergebnisse vor dem Hintergrund der Selbstaufwertung diskutiert, um somit im Abschluss dieses Kapitels eine adäquate Beantwortung der beiden Forschungsfragen zu gewährleisten.

Die Literatur deutet darauf hin, dass die Verwendung von Statusanreizen mit Vor- und Nachteilen verbunden ist. Dies hängt ebenfalls von dem gewählten Ausmaß der Verwendung ab. Viele Vorteile und auch viele Nachteile können sich aus dem Konzept der Selbstaufwertung ableiten lassen, da die Erhöhung des Status einer Person die Vergleichsstrategien aus Kapitel 2.1.4 der Personen innerhalb eines Sales-Teams verändern können. Die enge Verbindung der beiden Themen ist gegeben, da beide Themen sich mit Motivation in Kombination mit dem Status beschäftigen.

Nachfolgend werden Kernthesen zu dem Thema Statusanreize aus dem Blickwinkel der gegebenen Literatur zu Statusanreizen und der Literatur zu der Selbstaufwertung diskutiert.

4.2. Diskussion der Kernthesen

Der Status misst sich immer relativ gesehen zu den anderen Personen der Gruppe. Um den Status eines Agenten innerhalb einer Firma zu erhöhen, wird der Status eines anderen Agenten verringert (vgl. Auriol & Renault, 2008, S. 305). Als Beispiel kann sich in diesem Kapitel ein Sales-Team mit fünf Personen vorgestellt werden. Diese fünf Personen haben im Ausgangszustand ein vergleichbares Statusniveau. Wird nun der Status eines Agenten erhöht, indem er sich durch gute Verkaufszahlen eine Medaille verdient, dann verringert sich gleichzeitig relativ gesehen der Status aller anderen Agenten, die keine Medaille bekommen. Wichtig für die Manager wäre in diesem Fall, dass die positive Motivationswirkung aus der Vergabe des Statusanreizes an das Sales-Team, die negative Motivationswirkung überwiegt (vgl. Besley & Ghatak, 2008, S. 211). Dies ist eines der Hauptargumente gegen die übermäßige Verwendung von Statusanreizen.

Auch in der aktuellen Forschung der Selbstaufwertung ist dieser Effekt bekannt. Es wurde herausgefunden, dass jedes Feedback sowohl negative, als auch positive Auswirkungen auf die Motivation haben kann (vgl. Blagoeva, Mom, Jansen & George, 2020, S. 332).

In diesem Fall gilt es sich an den *aufwärtsgerichteten* sozialen Vergleich der Selbstaufwertung zu erinnern. Dieser hat nur dann eine positive Wirkung für die anderen vier Personen, wenn der Unterschied zwischen dem Selbst und der anderen Person nicht zu groß ist und der Erfolg ebenfalls erreichbar ist. Falls dies nicht gegeben ist, endet die Selbstaufwertung entweder in einer Inspiration, aber wahrscheinlicher Weise in einer Resignation (siehe 2.1.4). Vermutlich hängt dies auch von der Stärke des Anreizes ab. Eine kleine Münze aus Stahl wäre ein schwächerer Anreiz als eine große Münze aus purem Gold.

Neben den Statusanreizen sind jedoch auch finanzielle Anreize innerhalb einer Gruppe von fundamentaler Wichtigkeit. Die Forschung zu subjektivem Wohlbefinden zeigt, dass ein höherer Konsumstatus von Anderen, die Menschen veranlasst, mehr Zeit bezahlter Arbeit zu widmen, um den relativen Konsum aufrechtzuerhalten (vgl. Charles, Hurst & Roussanov, 2009, S. 427f.; Heffetz, 2011, S. 1101; Huberman & Minns, 2007, S. 556). Somit wird insinuiert, dass nicht nur der Status, sondern auch finanzielle Anreize (überwiegend das Gehalt) von den Mitgliedern eines Sales-Teams in einem relativen Verhältnis zu den anderen Mitgliedern gesehen wird.

Statusanreize sind eine knappe Ressource. Dies macht den Status und Statusanreize zu einem sogenannten Positionsgut. Das bedeutet, dass der Wert eines Statusanreizes auch davon abhängt, wie oft er vergeben wird. In dem Bild der fünf Personen innerhalb eines Sales-Teams bedeutet das folgendes: Es macht einen starken Unterschied für die Person, die einen Statusanreiz (hier eine Medaille) bekommt, ob sie die einzige Person ist oder ob beispielsweise drei der fünf Personen eine Medaille bekommen. Grundsätzlich gilt: Je mehr Personen innerhalb eines Sales-Teams einen Statusanreiz bekommen, desto weniger ist er Wert (vgl. Besley &

Ghatak, 2008, S. 209). Aus diesem Grundsatz leitet sich der *Crowding-Effekt* ab, der von Besley & Ghatak, 2008 folgendermaßen beschrieben wird: „Wenn jeder ein Positionsgut bekommt, dann geht sein Wert auf Null“ (Besley & Ghatak, 2008, S. 209). Aus diesem Grund versuchen Organisationen in der Praxis darauf hinzuweisen, dass Statusanreize nur an verdienende Personen ausgegeben werden und dass es keinen Markt für solche Belohnungen gibt (vgl. Besley & Ghatak, 2008, S. 209f.).

Der konkrete Zusammenhang zwischen den Statusanreizen und der Selbstaufwertung in einem solchen Team-Konstrukt lässt sich nur vermuten. Grundlegend lassen die Begriffserklärungen, sowie die zuvor dargelegten Theorien vermuten, dass eine Statuserhöhung einer Person ebenfalls mit einer Aufwertung des Selbst beziehungsweise einem positiveren eigenen Weltbild einhergeht. Zusammen mit dem zuvor genannten Aspekt, dass die mehrfache Vergabe von Positionsgütern innerhalb eines Teams zu einer Schwächung des Anreizes führt, kann von der Wirkungskette in Abbildung 2 ausgegangen werden.

Diese Wirkungskette in Abbildung 2 zeigt, dass die Vergabe von Statusanreizen/Positionsgütern einen *verstärkenden* Einfluss auf die Selbstaufwertung der jeweiligen Person hat (H1+). Das Adjektiv *verstärkend* wird hier gewählt, da Begriffe wie *positiv* eine falsche Suggestion der Natur der Selbstaufwertung geben kann. Die Selbstaufwertung ist kein rein positiv und kein rein negativ konnotierter Begriff.

Dieser Effekt wird durch den beschriebenen *Crowding-Effekt* abgeschwächt, also wenn mehrere Personen aus dem Umfeld (hier eines Sales-Teams) ein Positionsgut bekommen (H2-).

Statusanreize bilden eine Alternative zu finanziellen Anreizen. Was zuvor in dem Theoriekapitel differenziert wurde, gilt es nun nochmal argumentativ darzulegen: Ein starkes Argument für die Verwendung von Statusanreizen ist die Kompensation von finanziellen Anreizen (vgl. Besley & Ghatak, 2008, S. 206). Dies bedeutet, dass Agenten, um einen höheren Status zu erlangen, auf monetäre Anreize verzichten und umgekehrt. Aus diesem Grund gibt es Ökonomen, die vorschlagen, sozialen Status direkt in die Nutzenfunktion einfließen zu lassen (vgl. Postlewaite, 1998, S. 779).

Die Literatur weist darauf hin, dass manche Unternehmen dieses Phänomen ausnutzen, indem sie Berufen spezielle, wohlklingende Bezeichnungen geben, um ihn mit einem gewissen Status zu verbinden (vgl. Grant, Berg & Cable, 2014, S. 1201). Als Beispiel wird der Hausmeister zum Facility-Manager oder der Berufseinsteiger zum Junior Consultant. Dies stellt eine direkte Ausnutzung des psychologischen Konzeptes der Selbstaufwertung dar, denn der soziale Status spielt im Rahmen des Selbstkonzeptes und der Selbstaufwertung eine wichtige Rolle, was empirisch nachgewiesen wurde (vgl. Easterbrook, Kuppens & Manstead, 2020, S. 66). Des Weiteren korreliert das Bedürfnis nach Selbstaufwertung mit Materialismus (vgl. Zhang, Hawk, Oprea, de Vries & Branje, 2020, S. 386). Somit sind sowohl Geld als auch Status sehr wichtig für Personen. Diese beiden Tatsa-

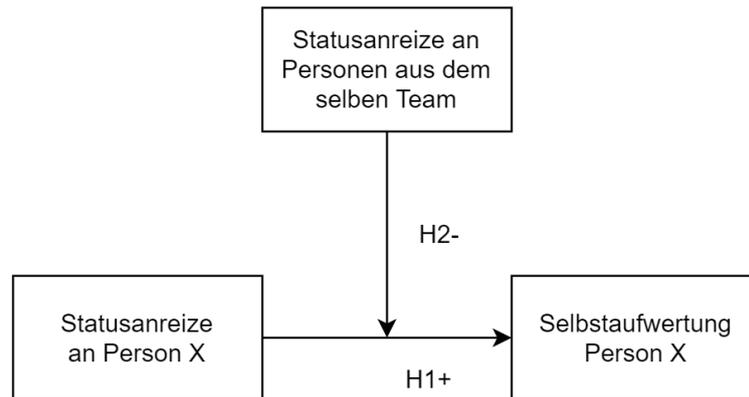


Abbildung 2: Konzeptionelles Modell

Quelle: Eigene Darstellung

chen können das nachfolgende Phänomen erklären:

Es gibt das Phänomen, dass Personen mit einem sehr hohen Einkommen sich mehr um den Status kümmern (vgl. [Auriol & Renault, 2008](#), S. 310), also eine Kompensation zwischen Geld und Status. Um dieses Phänomen zu interpretieren, zogen die Forscher Auriol und Renault die Bedürfnispyramide nach [Maslow \(1954\)](#) hinzu (vgl. [Abbildung 3](#)).

Maslow argumentierte, dass es 5-Stufen der Bedürfnisse von Menschen gibt: physiologische Bedürfnisse, Sicherheitsbedürfnisse, soziale Bedürfnisse, Individualbedürfnisse und Selbstverwirklichung. Die wichtigsten Bedürfnisse stehen in der Pyramide unten und nehmen mit der steigenden Stufe an Relevanz ab. Des Weiteren muss eine Stufe zunächst erfüllt sein, bevor die nächste erfüllt werden kann. Beispielsweise sind Individualbedürfnisse unwichtig, wenn die physiologischen Bedürfnisse nicht erfüllt sind, also zum Beispiel, wenn die Person hungert (vgl. [Berl, Williamson & Powell, 1984](#), S. 33).

Zurück auf den Kontext bezogen argumentieren Auriol und Renault, dass je höher die Stufe, desto weniger materialistisch und desto mehr statusbezogen wird das Bedürfnis. Daraus leitet sich ab, dass Personen, deren materialistische Bedürfnisse gesättigt sind, sich nun mehr um ihren Status sorgen. Dies wird bestätigt von [Centers & Bugental, 1966](#), die empirisch nachwiesen, dass die Spitze der Pyramide, also die psychologischen, statusbezogenen Bedürfnisse eine stärkere Rolle bei Personen aus den höheren Einkommensklassen spielen (vgl. [Centers & Bugental, 1966](#), S. 196). Dieses gesamte Phänomen der Verschiebung der Bedürfnisse lässt sich in der Realität sehr gut beobachten. Als Beispiel kann man sich die wohlhabenden Personen vorstellen, die vermehrt durch die Finanzierung von Wohltätigkeitsorganisationen monetäre Mittel aufgeben, um ihren Status in der Gesellschaft zu erhöhen (vgl. [Auriol & Renault, 2008](#), S. 310). Dies zeigt noch einmal anschaulich, dass sowohl Status als auch Geld eine wichtige Rolle im Leben von Menschen spielen.

Mit der Pyramide von Maslow wird argumentiert, dass der monetäre Anreiz grundlegender ist als der Statusanreiz.

Streng interpretiert, müsste argumentiert werden, dass er den Forschern widerspricht, die Status und monetäre Anreize als beidseitige Kompensationsgüter darstellen. Nach Maslow würden primär monetäre Anreize gegen Status getauscht und nicht andersherum. Jedoch sehen sich im Fall von Maslow die materialistischen Bedürfnisse zunächst als Grundsicherung (vgl. [Berl et al., 1984](#), S. 33). Die klare Trennung von monetären Anreizen und Statusanreizen ist deshalb schwierig, da man sich auch von monetären Anreizen einen Status erkaufen kann, beispielsweise ein teures Auto als Statussymbol.

Trotz dieses Kompensationseffektes muss festgehalten werden, dass finanzielle Anreize und Statusanreize sich auch oft ergänzen. Das lässt sich daher ableiten, dass hoher Status und hohes Einkommen korrelieren und höherer Status ebenfalls die Basis für höheres Einkommen sein kann (vgl. [Auriol & Renault, 2008](#), S. 306).

Das Streben nach Status der (Vertriebs-)Mitarbeiter hat ambivalente Effekte. Die aktuelle Forschung sieht das Streben nach Status und auch die Statusmanipulation als Managemententscheidung unklar. Es gibt vor allem in der Literatur zu den Sales-Contests viele Befürworter und viele Gegner von übermäßigem Gebrauch von Statusanreizen und der Statusincentivierung. Viele Forscher versuchen durch empirische Studien herauszufinden, ob der positive Effekt oder der negative Effekt von Statusmanipulation, also der Vergabe von Statusanreizen und eines firmeninternen Wettbewerbs überwiegt. Die empirische Forschung deutet darauf hin, dass identische Anreize nicht alle Mitglieder eines Sales-Teams gleich beeinflussen (vgl. [Chung, 2015](#), S. 61).

Das Streben nach Status definiert den Wunsch, dominant und führend zu sein, mit dem entsprechenden Wunsch, die Hierarchie des sozialen Status zu erklimmen (vgl. [Cassidy & Lynn, 1989](#), S. 301). Dies ist mit einem hohen Stellenwert für die Anerkennung und dem Wunsch nach Zustimmung der Vorgesetzten verbunden. Ein positiver Aspekt des Statusstrebens ist die gesteigerte Motivation der Person (vgl. [Prundeanu, Constantin & Popuoi, 2021](#), S. 2), ein negativer Aspekt des Statusstrebens ist, dass der Wunsch nach Ruhm

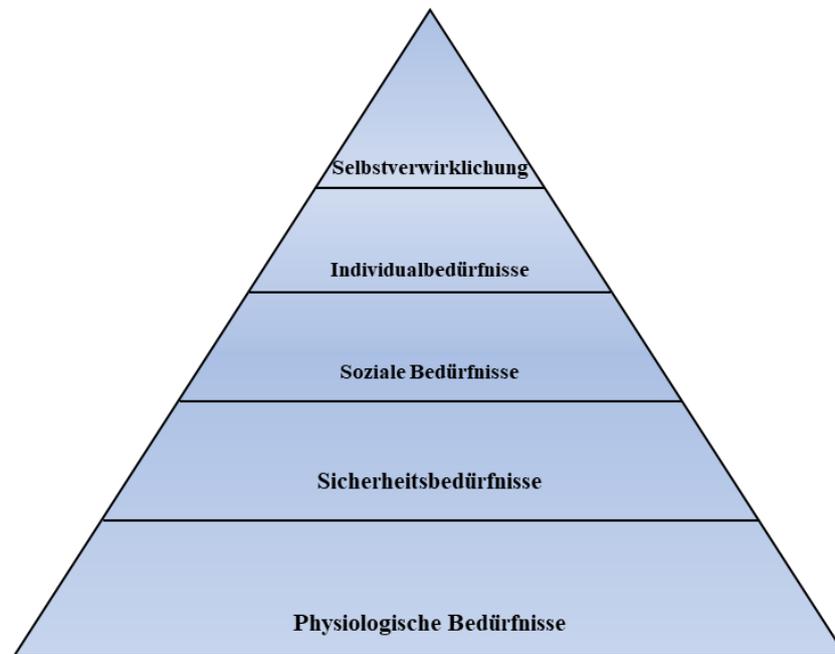


Abbildung 3: Bedürfnispyramide nach Maslow

Quelle: In Anlehnung an Maslow (1954)

unter Umständen mit Betrug in Verbindung gebracht wird (vgl. Knight, 1984, S. 433).

Es hat sich herausgestellt, dass die Verknüpfung attraktiver Belohnungen mit kurzfristigen Zielen (Sales Contest), beispielsweise Statusbelohnungen für gute Verkaufszahlen, zu problematischen Verhaltensweisen führen kann, einschließlich Umsatzverlusten aus anderen Zeiträumen, Verringerung der Zusammenarbeit, Überbewertung von Produkten, Übertreibung von Ansprüchen, Akzeptieren fragwürdiger Kreditrisiken und Aufhebung anderer Verantwortlichkeiten (vgl. Hampton, 1970, S. 87f.; Moncrief, Hart & Robertson, 1988, S. 60; Wildt, Parker & Harris Jr, 1981, S. 63; Wotruba & Schoel, 1983, S. 8). Es handelt sich hier um firmenschädliche Verhaltensweisen der Verkäufer, um in dem relativen Verhältnis zu den anderen Verkäufern gut dar zustehen.

Als ein Grund dafür kann der Faktor Leistungsdruck betrachtet werden. Personen die sich einen höheren Status und/oder Rang erarbeitet haben und womöglich ihre Position innerhalb einer Firma gesichert haben, fühlen meist einen geringeren Leistungsdruck als zuvor in ihrer Karriere (vgl. Murphy, 2004, S. 1267). Währenddessen können untergeordnete Mitarbeiter das Gefühl haben, dass ein Versagen (z.B. Nichterhalten eines Positionsgutes) ihre Chance gefährdet, bei der Firma zu bleiben oder in der Firma aufzusteigen (vgl. Badaracco & Webb, 1995, S. 11). Aus diesem Grund könnten statusniedrige Verkäufer versucht sein, problematische Verhaltensweisen zu adaptieren, um Vorteile zu generieren (vgl. Murphy, 2004, S. 1267). Gleichzeitig könnte die Beteiligung an weniger problematischen Verhaltensweisen generell als Vorteil für die Erlangung des Status angesehen werden, weil das Risiko schwerwiegender Konsequenzen ausgeschlossen

wäre (vgl. Murphy, 2004, S. 1269).

Es gibt jedoch auch positive Aspekte des Strebens nach Status. Dass der Status eine wichtige Rolle in der Motivationswirkung von Mitarbeitern spielt, wurde durch die Literatur zu Statusanreizen und Selbstaufwertung bereits dargelegt.

Wirtschaftliche Modelle zeigen formal, wie optimale Statusanreize die Leistung von Personen verbessern können, wenn sie sich um den Status kümmern. Bei dem Konsumieren eines positionellen Gutes üben sie höhere Anstrengungen aus, wenn der Wert der Ränge steigt (vgl. Besley & Ghatak, 2008, S. 210; Dubey & Geanakoplos, 2010, S. 72; Ederer & Pataconi, 2010, S. 348; Hopkins & Kornienko, 2009, S. 552). Auch das empirische Ergebnis von Verbeke, Bagozzi und Belschak deutet darauf hin, dass Statusanreize einen signifikanten Effekt auf das Verkaufsvolumen haben (vgl. Verbeke et al., 2016, S. 4119). Coles, Li und Wang kommen zu dem Ergebnis, dass Anreize im positiven Zusammenhang mit der Unternehmensleistung stehen (vgl. Coles et al., 2018, S. 1451).

Aus dieser Diskussion lässt sich schließen, dass die Vergabe von Statusanreizen sowohl negative als auch positive Effekte haben kann, die es zu beachten gilt.

4.3. Beantwortung der Forschungsfragen

Anhand der durchgeführten Diskussion der Literatur mithilfe der Kernthesen lassen sich die Forschungsfragen folgendermaßen beantworten:

Welche Rolle spielt die Selbstaufwertung beim Einsatz von Statusanreizen im Vertrieb?

Die Bedeutung Selbstaufwertung im vertrieblichen Kontext liegt in der Motivation der Mitarbeiter begründet. Innerhalb eines Sales-Teams spielt der Status der Mitglieder eine wichtige Rolle. Der Status kann durch Statusanreize beeinflusst werden, was sich wiederum auf die Motivation der Mitarbeiter auswirken kann. Diese Wirkung auf die Motivation kann durch das Konzept der Selbstaufwertung erklärt werden. Statusanreize besitzen deshalb eine sehr starke Wirkung, da sie die Selbstaufwertung beeinflussen.

Wie zuvor diskutiert, kann diese Wirkung ambivalent sein und somit sowohl negative als auch positive Auswirkungen haben. Es lässt sich nun vermuten, dass die Selbstaufwertung genau an diesen Auswirkungen einen maßgeblichen Anteil hat. Wie bereits in 2.1.2 (bipolare Dimension) dargelegt, spielt die Selbstaufwertung eine besonders starke Rolle in Gebieten, die für das Individuum wichtig sind. Es kann davon ausgegangen werden, dass die Karriere bei Vertriebsmitarbeitern einen hohen Stellenwert hat, wodurch es ein solches Gebiet darstellt.

Des Weiteren sind strategische Vergleiche für das Individuum wichtig, wie in 2.1.4 beschrieben. Durch die Statusanreize innerhalb eines zuvor statusgleichen Teams, werden Statusunterschiede kreiert (Statusmanipulation). Dies ändert zuvor laterale Vergleiche in abwärts- und aufwärtsgerichtete Vergleiche.

Wie können die Unternehmen gezielt das Konzept der Selbstaufwertung in Sales Teams nutzen?

Die Antwort dieser Frage leitet sich aus der Beantwortung der ersten Forschungsfrage ab. Unternehmen können Statusanreize nutzen, um die Dynamik und die Hierarchie innerhalb einer Gruppe zu verändern.

Indirekt nutzen Unternehmen durch den Einsatz von Statusanreizen immer auch die Wirkung der Selbstaufwertung. Beispielsweise kann die Selbstaufwertung aus Selbstschutz bei den nun statusniedrigeren und die Selbstaufwertung aus Selbstförderung der statushöheren Mitarbeiter ausgelöst werden.

Generell gilt zu sagen, dass durch die Statusveränderung viele Effekte der Selbstaufwertung eintreten können. Wie zuvor erwähnt, können diese ambivalente Effekte haben, was darauf schließen lässt, dass auch die Selbstaufwertung bei Statusveränderung ambivalente Effekte haben kann (vgl. [Blagoeva et al., 2020](#), S. 351).

Die Selbstaufwertung lässt sich als externer Effekt beschreiben. Das bedeutet, dass dieser, wenn auch nicht intendiert, immer präsent ist, wenn eine Statusänderung auftritt. Unternehmen sollten sich über dies im Klaren sein.

5. Abschließende Betrachtung

5.1. Fazit

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass das Thema der beiden großen Forschungsfelder der Statusanreize und der Selbstaufwertung sich sehr gut für die Forschung eignet. Es stellt eine interdisziplinäre Schnittstelle zwischen der Psychologie und dem Management dar, die die Forschung im Bereich Marketing und Vertrieb bereichert. Des Weiteren lassen

sich nachfolgend Implikationen für die Praxis formulieren. Die Sinnhaftigkeit der Statusanreize im Vertrieb konnte detailliert herausgearbeitet werden und sowohl die klassischen Theorien als auch die aktuelle Forschung zu der Selbstaufwertung ließen sich darauf anwenden.

Eines der früheren Forschungsziele war es nicht herauszufinden, **welche**-, sondern **ob** die Selbstaufwertung eine Rolle beim Einsatz von Statusanreizen im Vertrieb spielt. Nachdem diese Frage trotz der fehlenden Überschneidungen der Literatur schnell verifiziert werden konnte, lohnte es sich, die Forschungsfrage neu zu formulieren.

Es stellte sich schnell heraus, dass die Selbstaufwertung bei Statusveränderungen einer Gruppe **immer** eine Rolle spielt, wenn auch nicht immer im Vordergrund, sondern meistens als eine Art externer Effekt. Des Weiteren scheint offensichtlich, dass Unternehmen und Manager bisher die Statusanreize im Vertrieb nicht bewusst mit der Wirkung auf die Selbstaufwertung der einzelnen Teammitglieder genutzt haben. Doch ließen sich direkte Parallelen zwischen den Ergebnissen der Motivationswirkung der Statusanreize und der Selbstaufwertung in Bezug auf Statusveränderungen erkennen. Status und Motivation verbindet die beiden Begriffe.

5.2. Limitationen

Die literaturbasierte Forschungsarbeit unterliegt einigen Limitationen, die hier dargestellt werden. Die erste Einschränkung liegt darin, dass durch die hohe Komplexität des Themas „Die Rolle der Selbstaufwertung beim Einsatz von Statusanreizen im Vertrieb“ ein starker Fokus gesetzt werden musste. Dieser lag in der Betrachtung eines kleinen Sales-Teams, welches durch Statusanreize motiviert wird. Das Thema in all seinen Ausprägungen und Facetten zu durchleuchten, würde den Rahmen einer solchen Arbeit übersteigen. Gerade der Begriff der Selbstaufwertung musste sehr zweckdienlich definiert werden, um Hypothesen der Auswirkung der Statusanreize und die Rolle der Selbstaufwertung aufstellen zu können.

Dies stellt direkt die zweite wesentliche Einschränkung dar: Durch die fehlende direkte Verbindung von dem Konzept der Selbstaufwertung und der Statusanreize konnte diese nur durch Hypothesen aufgestellt werden. Somit stellt das Thema direkt die eigentliche Forschungslücke dar.

Weiterhin musste hier von einer eindimensionalen Auswirkung der Statusanreize auf die Selbstaufwertung und die resultierende Motivationswirkung ausgegangen werden. Dies macht besonders die Bewertung der Statusanreize **generell** schwierig, da natürlich mehrere Effekte mit der Vergabe von Statusanreizen einher gehen, hier aber oft nur aus der Perspektive der Selbstaufwertung argumentiert wurde. Die Selbstaufwertung ist also nicht der einzige Grund für die veränderte Motivation.

5.3. Implikationen für die Praxis

Trotz der dargelegten Limitationen erlangt die Arbeit einen Erkenntnisgewinn, der es erlaubt, Implikationen für die Praxis zu formulieren.

Die wichtigste Implikation der Arbeit ist, dass Statusanreize mit Bedacht zu vergeben sind. Das Streben nach Status und die Verwendung von Statusanreizen können in einem Sales-Team sowohl positive als auch negative Effekte auf die Motivationswirkung der Personen haben, die einen Statusanreiz bekommen oder auch nicht bekommen. Dies lässt sich durch die Natur der Selbstaufwertung beschreiben, die sehr individuell ausfällt.

Obwohl diese Ambivalenz vorliegt, kann die Vergabe von Statusanreizen nunmehr mit einer starken Motivationswirkung einher gehen und somit ein wichtiges Mittel für Unternehmen und Vorgesetzte darstellen. Nicht zu vergessen ist, dass Statusanreize finanzielle Anreize bis zu einem gewissen Grad kompensieren und somit Kosten für der Motivation der Mitarbeiter gespart werden können.

Als konkrete Idee für die Praxis kann somit eine Einführung eines Anreizsystems in Sales-Teams gedacht werden, beispielsweise eine Rangordnungstafel nach Verkäufen. Wichtig wäre hier, dass die Verkäufer ein „ähnliches Level“ besitzen, sodass sie sich gegenseitig motivieren können und werden (siehe 2.1.4). Die Personen, die am Ende des Jahres oben auf der Liste stehen, bekommen nun einen Statuspreis. Dies kann von einer Medaille bis zu einem Schild alles sein.

In gewisser Hinsicht deckt sich dieses Ergebnis vor dem Hintergrund der Selbstaufwertung mit den Ergebnissen der aktuellen Forschung der Sales-Contest-Literatur.

5.4. Ausblick auf weitere Forschung

Da sowohl die Forschung zu den Statusanreizen als auch zu der Selbstaufwertung eine gewisse Aktualität genießt, bleibt sie in vielerlei Hinsicht stark forschungsrelevant. Dabei ist der konkrete Zusammenhang zwischen der Selbstaufwertung und den Statusanreizen, der in der vorliegenden Arbeit nicht vollständig geklärt werden konnte, von hoher Bedeutung und sollte durch weiterführende Forschungsarbeiten untersucht werden. Konkret würde die empirische Untersuchung der Hypothese in [Abbildung 2](#) einen starken Mehrwert sowohl für die Forschung als auch für die Praxis im Vertrieb bieten.

Des Weiteren sollte die Selbstaufwertung im Vertriebsbezug genauer untersucht werden. Es gibt durchaus Literatur zu der Selbstaufwertung in Bezug auf Kunden im Kaufprozess (vgl. [D. G. Taylor, Strutton & Thompson, 2012, S. 13](#)), aber sehr wenig zu den Sales-Teams im Verkaufsprozess. Dies sollte von Forschern adressiert werden.

Literatur

- Arkin, R. M. (1981). *Self-presentation styles, in Impression management theory and research*. Tedeschi, Hrsg. New York: James T. Tedeschi, Hrsg. New York: Academic Press.
- Auriol, E. & Renault, R. (2008). Status and incentives. *The RAND Journal of Economics*, 39 (1), 305–326.
- Badaracco, J. L. & Webb, A. P. (1995). Business Ethics: A view from the trenches. *California Management Review*, 37 (2), 8–28.
- Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C. & Vohs, K. D. (2001). Bad is stronger than good. *Review of General Psychology*, 5 (4), 323–370.
- Berl, R. L., Williamson, N. C. & Powell, T. (1984). Industrial salesforce motivation: A critique and test of Maslow's hierarchy of need. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 4 (1), 32–39.
- Besley, T. & Ghatak, M. (2008). Status incentives. *American Economic Review*, 98 (2), 206–211.
- Bhattacharya, H. & Dugar, S. (2012). Status incentives and performance. *Managerial and Decision Economics*, 549–563.
- Biernart, M. & Billings, L. S. (2002). Standards, expectancies, and social comparison. In *Blackwell handbook of social psychology: Intraindividual processes, abraham tesser and norbert schwarz, hrsg. oxford, UK: Blackwell publishing ltd* (S. 257–283). Oxford, UK: Blackwell Publishing Ltd.
- Blagoeva, R. R., Mom, T. J. M., Jansen, J. J. P. & George, G. (2020). Problem-Solving or Self-Enhancement? A power perspective on how CEOs affect R&D search in the face of inconsistent feedback. *Academy of Management Journal*, 63 (2), 332–355.
- Bommaraju, R. & Hohenberg, S. (2018). Self-Selected Sales Incentives: Evidence of their Effectiveness, Persistence, Durability, and Underlying Mechanisms. *Journal of Marketing*, 82 (5), 106–124.
- Buunk, B. P., Collins, R. L., Taylor, S. E., Yperen, N. W. V. & Dakof, G. A. (1990). The affective consequences of social comparison: Either direction has its ups and downs. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59 (6), 1238–1249.
- Cassidy, A. & Lynn, R. (1989). A multifactorial approach to achievement motivation: The development of a comprehensive measure. *Journal of Occupational Psychology*, 62, 301–312.
- Centers, R. & Bugental, D. E. (1966). Intrinsic and extrinsic job motivations among different segments of the working population. *The Journal of applied psychology*, 50 (3), 193–197.
- Charles, K. K., Hurst, E. & Roussanov, N. (2009). Conspicuous consumption and race *. *Quarterly Journal of Economics*, 124 (2), 425–467.
- Chung, D. J. (2015). How to really motivate sales people. *Harvard business review*, 93 (4), 54–61.
- Coles, J. L., Li, Z. & Wang, A. Y. (2018). Industry tournament incentives. *The Review of Financial Studies*, 31 (4), 1418–1459.
- Collins, R. L. (1996). For better or worse: The impact of upward social comparison on self-evaluations. *Psychological Bulletin*, 119 (1), 51–69.
- Collins, R. L. (2000). Among the better ones: Upward assimilation in social comparison. In *Handbook of social comparison: Theory and research, Jerry M. Suls and Ladd Wheeler, Hrsg. : Kluwer Academic* (S. 159–171). Suls and Ladd Wheeler, Hrsg.: Kluwer Academic.
- Crocker, J. & Knight, K. M. (2005). Contingencies of self-worth. *Current Directions in Psychological Science*, 14 (4), 200–203.
- Crocker, J. & Wolfe, C. T. (2001). Contingencies of self-worth. *Psychological Review*, 108 (3), 593–623.
- Dubey, P. & Geanakoplos, J. (2010). Grading exams: or? *Games and Economic Behavior*, 69 (1), 72–94.
- Easterbrook, M. J., Kuppens, T. & Manstead, A. S. R. (2020). Socioeconomic status and the structure of the self-concept. *The British journal of social psychology*, 59 (1), 66–86.
- Ederer, F. & Pataconi, A. (2010). Interpersonal comparison, status and ambition in organizations. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 75 (2), 348–363.
- Ellingsen, T. & Johannesson, M. (2007). Paying respect. *Journal of Economic Perspectives*, 21 (4), 135–149.
- Grant, A. M., Berg, J. M. & Cable, D. M. (2014). Job titles as identity badges: How self-reflective titles can reduce emotional exhaustion. *Academy of Management Journal*, 57 (4), 1201–1225.
- Hampton, D. R. (1970). Contests have side effects too. *California Management Review*, 12 (4), 86–94.
- Harbring, C., Irlenbusch, B., Kräkel, M. & Selten, R. (2007). Sabotage in corporate contests - An experimental analysis. *International Journal of the Economics of Business*, 14 (3), 367–392.
- Heffetz, O. (2011). A test of conspicuous consumption: Visibility and income elasticities. *Review of Economics and Statistics*, 93 (4), 1101–1117.
- Helweg-Larsen, M. & Shepperd, J. A. (2001). Do Moderators of the Optimistic Bias Affect Personal or Target Risk Estimates? A Review of the Literature. *Personality and Social Psychology Review*, 5 (1), 74–95.
- Hopkins, E. & Kornienko, T. (2009). Status, affluence, and inequality: Rank-based comparisons in games of status. *Games and Economic Behavior*, 67 (2), 552–568.
- Huberman, M. & Minns, C. (2007). The times they are not changin': Days and hours of work in Old and New Worlds. *Explorations in Economic History*, 44 (4), 538–567.
- Jansen, R. A., Rafferty, A. N. & Griffiths, T. L. (2021). A rational model of the Dunning-Kruger effect supports insensitivity to evidence in low performers. *Nature human behaviour*.
- Kalra, A. & Shi, M. (2001). Designing optimal sales contests: A theoretical perspective. *Marketing Science*, 20 (2), 170–193.
- Knight, J. A. (1984). Exploring the compromise of ethical principles in science. *Perspectives in biology and medicine*, 27 (3), 432–442.
- Kruger, J. & Dunning, D. (1999). Unskilled and unaware of it: How difficulties in recognizing one's own incompetence lead to inflated self-assessments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77 (6), 1121–1134.
- Lazear, E. (1997). Incentives in basic research. *Journal of Labor Economics*, 15 (1), 167–197.
- Leary, M. R. & Kowalski, R. M. (1990). Impression management: A literature review and two-component model. *Psychological Bulletin*, 107 (1), 34–47.
- Leary, M. R., Tchividjian, L. R. & Kraxberger, B. E. (1994). Self-presentation can be hazardous to your health: Impression management and health risk. *Health Psychology*, 13 (6), 461–470.
- Lockwood, P. & Kunda, Z. (1997). Superstars and me: Predicting the impact of role models on the self. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73 (1), 91–103.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.
- Moncrief, W. C., Hart, S. H. & Robertson, D. (1988). Selling & sales management in action: Sales Contests: A new look at an old management tool. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 8 (3), 55–61.
- Murphy, W. H. (2004). In pursuit of short-term goals: Anticipating the unintended consequences of using special incentives to motivate the sales force. *Journal of Business Research*, 57 (11), 1265–1275.
- Nelson, B. (1994). *1001 ways to reward employees*. New York: Workman Publishing.
- Podmoroff, D. (2005). *365 ways to motivate & reward your employees every day: With little or no money*. Ocala, FL: Atlantic Publishing.
- Postlewaite, A. (1998). The social basis of interdependent preferences. *European Economic Review*, 779–800.
- Prundeau, O., Constantin, T. & Popuoi, S. A. (2021). Climb up your ego! Narcissistic status pursuit and motivation to lead. *Personality and Individual Differences*, 177 (3), 1–7.
- Pyszczynski, T., Greenberg, J. & Goldenberg, J. L. (2003). Freedom versus fear: On the defense growth and expansion of the self. In *Handbook of self and identity, Mark R. Leary and June P. Tangney, Hrsg. : The Guilford Press* (S. 314–343). Leary and June P. Tangney, Hrsg.: The Guilford Press.
- Sedikides, C., Campbell, W. K., Reeder, G. D. & Elliot, A. J. (1998). The self-serving bias in relational context. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74 (2), 378–386.
- Sedikides, C., Gaertner, L. & Toguchi, Y. (2003). Pancultural self-enhancement. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84 (1), 60–79.
- Sedikides, C. & Gregg, A. P. (2007). Portraits of the self. In *The Sage handbook of social psychology. Concise Student Edition, Michael A. Hogg and Joel Cooper, Hrsg. Los Angeles: Sage* (S. 110–138). Concise Student Edition, Michael A. Hogg and Joel Cooper, Hrsg. Los Angeles: Sage.
- Sedikides, C. & Gregg, A. P. (2008). Self-enhancement: Food for thought. *Perspectives on Psychological Science*, 3 (2), 102–116.
- Sedikides, C. & Strube, M. J. (1997). Self-Evaluation: To thine own self be good, To thine own self be sure, to thine own self be true, and to

- thine own self be better. *Advances in experimental social psychology*, 29, 209–269.
- Smits, T. & Hoorens, V. (2005). How probable is probably? It depends on whom you're talking about. *Journal of Behavioral Decision Making*, 18 (2), 83–96.
- Srivastava, A., Locke, E. A. & Bartol, K. M. (2001). Money and subjective well-being: It's not the money. *it's the motives*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80 (6), 959–971.
- Steele, C. M. (1988). The psychology of self-affirmation: Sustaining the integrity of the self. In *Advances in experimental social psychology* (Bd. 21, S. 261–302). Leonard Berkowitz, Hrsg.: Elsevier.
- Taylor, D. G., Strutton, D. & Thompson, K. (2012). Self-enhancement as a motivation for sharing online advertising. *Journal of Interactive Advertising*, 12 (2), 13–28.
- Taylor, S. E., Neter, E. & Wayment, H. A. (1995). Self-evaluation processes. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21 (12), 1278–1287.
- Trope, Y. (1986). Self-enhancement and self-assessment in achievement behavior. In *Foundations of social behavior*; Richard M. Sorrentino and E. T. Higgins, Hrsg. : Guilford Press (S. 350–378). Sorrentino and E. T. Higgins, Hrsg.: Guilford Press.
- Vazire, S. & Funder, D. C. (2006). Impulsivity and the self-defeating behavior of narcissists. *Personality and social psychology review: an official journal of the Society for Personality and Social Psychology, Inc*, 10 (2), 154–165.
- Verbeke, W., Bagozzi, R. P & Belschak, F. D. (2016). The role of status and leadership style in sales contests: A natural field experiment. *Journal of Business Research*, 69 (10), 4112–4120.
- Weinstein, N. D. (1980). Unrealistic optimism about future life events. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39 (5), 806–820.
- Weinstein, N. D. & Klein, W. M. (1995). Resistance of personal risk perceptions to debiasing interventions. *Health psychology : official journal of the Division of Health Psychology, American Psychological Association*, 14 (2), 132–140.
- Weinstein, N. D., Marcus, S. E. & Moser, R. P. (2005). Smokers' unrealistic optimism about their risk. *Tobacco control*, 14 (1), 55–59.
- Wheeler, L. (1966). Motivation as a determinant of upward comparison. *Journal of Experimental Social Psychology*, 1, 27–31.
- Wildt, A. R., Parker, J. D. & Harris Jr, C. E. (1981). Sales contest: What we know and what we need to know. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 1 (1), 57–64.
- Wotruba, T. R. & Schoel, D. J. (1983). Evaluation of salesforce contest performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 3 (1), 1–10.
- Zhang, Y., Hawk, S. T., Oprea, S. J., de Vries, D. A. & Branje, S. (2020). Me, We, and Materialism: Associations between Contingent Self-Worth and Materialistic Values across Cultures. *The Journal of psychology*, 154 (5), 386–410.