

# Vertriebssteuerung durch Human Resource Management

Aussendienstmotivation und Vertriebseffektivität als Schlüssel zum Markterfolg



Heidi Blanken



Marc Schreiber

*In einer Zeit von gesättigten Märkten und sinkenden Differenzierungsmöglichkeiten über Produkte stellen motivierte Mitarbeitende und insbesondere ein perfekt funktionierender und gut motivierter Aussendienst den entscheidenden Wettbewerbsvorteil dar. Erkenntnisse aus Forschung und Praxis erhärten die These, dass sich ein gezieltes Management der Aussendienstmotivation auf die Zufriedenheit der Kunden und somit auf die Performance der Unternehmung auswirkt. Aussendienstmitarbeitende von Versicherungen, die aufgrund ihrer Tätigkeit mehr als andere Mitarbeitende grossen Enttäuschungen und Frustrationen ausgesetzt sind, bedürfen einerseits spezifischer Persönlichkeitseigenschaften, andererseits eines systematischen Managements des Mitarbeiter-Commitments, damit sie die volle Leistung erbringen können. Ein wirkungsvolles Vertriebsmanagement setzt damit zunehmend ein umfassendes und proaktives Human Resource Management voraus.*

Unternehmen, die sich erfolgreich im Markt behaupten wollen, brauchen einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil gegenüber den Mitbewerbern. Entweder gelingt es, durch überlegene, differenzierte Serviceleistungen beim Kunden spürbar mehr «Wert» zu generieren oder aber durch einen effizienteren Ressourceneinsatz vergleichbare «Werte» günstiger zu erstellen. Beide Möglichkeiten bedeuten in der Assekuranz ein konsequentes Management der Vertriebsmitarbeitenden, um so maximale Vertriebseffektivität zu erreichen.

Wie eine kürzlich veröffentlichte Studie des Instituts für Versicherungswirtschaft (Catellani et al. 2004) nachgewiesen hat, ist in der Assekuranz eine Differenzierung über die Versicherungskernleistungen bei den Konsumenten nur begrenzt möglich. Die Beurteilung der Servicequalität durch die Kunden wird massgebend von der Interaktionsqualität zwi-

schen Kunde und Berater bestimmt. Das Profilierungspotenzial auf dieser emotionalen Ebene ist beachtlich, was zu grossen Unterschieden in der Loyalität der Kunden verschiedener Gesellschaften führt. Um die Interaktion zwischen Kunde und Berater wertschöpfend zu gestalten, ist nicht nur ein optimales Vertriebsmanagement, sondern sind auch Aussendienstmitarbeitende mit einem geeigneten Persönlichkeitsprofil und einem hohen Commitment notwendig.

## Mitarbeitermotivation als Voraussetzung zur Kundenzufriedenheit

Zunehmend fokussieren sich erfolgreiche Unternehmen auf das Personal als Erfolgsfaktor. Die Erkenntnis, dass die Motivation der Mitarbeitenden für die individuelle, aber auch betriebliche Leistungsfähigkeit sehr wichtig ist und einen Einfluss auf die Unternehmensperformance hat, festigt sich zunehmend.

Immer mehr Studien versuchen zu beziffern, zu welchen Wertsteigerungen Investitionen in die Mitarbeitenden führen können. So ergab eine Analyse in Harvard, dass der Aktienpreis von Unternehmen, die in die Loyalität und Zufriedenheit der Mitarbeitenden investierten, über zehn Jahre um 147 Prozent anstieg – fast doppelt so viel, wie der Aktienpreis der stärksten Konkurrenten, die wenig für ihre Mitarbeitenden taten (Heskett et al. 1997).

Für eine Organisation bedeutet dies, dass zufriedene und engagierte Arbeitskräfte wichtiger sind als je zuvor. Das HR-Management muss hoch kompetent sein und spezifisch ausgerichtet werden, um die positive Dynamik zwischen Mitarbeitermotivation, Kundenzufriedenheit und Unternehmensperformance anzukurbeln. Engagierte Mitarbeitende liefern

### Die Autoren

Heidi Blanken ist Senior Research Manager bei der ValueQuest GmbH ([www.valuequest.ch](http://www.valuequest.ch)).

Marc Schreiber ist wiss. Assistent an der Universität Zürich.

qualitativ bessere Arbeit, weisen weniger Fehlzeiten auf, sind loyaler und produktiver. Mitarbeitende, die nicht motiviert sind, bilden keine Basis für eine loyale Kundenbeziehung.

Die Service-Profit-Chain (Heskett et al. 1997) liefert ein integratives Modell, das aufzeigt, wie die Investitionen einer Unternehmung auf Ebene der Serviceleistungen mit dem Kundenverhalten verbunden sind und sich später in Profit umwandeln. Sie postuliert die Aussage, dass zufriedene Mitarbeitende loyal und produktiv sind und zu loyalen Kunden und höherem Unternehmensprofit führen. Eine wesentliche Voraussetzung für die Zufriedenheit der Mitarbeitenden ist das interne Arbeitsumfeld und die interne Servicequalität. Weiter determinieren vorhandene Führungssysteme und die gelebte Unternehmenskultur die Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeitenden (Abbildung 1).

Die Studie «The Employee-Customer-Profit-Chain at Sears» ging noch einen Schritt weiter und quantifizierte das Modell. Rucci, Kirn & Quinn (1998) zeigten am Beispiel der Kaufhauskette Sears den Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit, Kundenzufriedenheit und Performance und konnten diesen auch empirisch belegen. Sie konnten aufzeigen, dass eine Steigerung der Motivation der Mitarbeitenden um fünf Prozent zu einer Umsatzsteigerung von 0,5 Prozent führte.

Diese Quantifizierung wurde auch bei der «Canadian Imperial Bank of Com-

merce» durchgeführt. In diesem Fall konnte festgestellt werden, dass eine Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit um fünf Prozent zu einer Verbesserung der Kundenloyalität von zwei Prozent und zu einer Gewinnsteigerung von ebenfalls zwei Prozent (72 Mio. Dollar pro Jahr) führte. Derart exakte Quantifizierungen sind in der Praxis schwierig und aufwändig. Die gewonnenen Erkenntnisse können jedoch als Hinweis darauf gewertet werden, wie wichtig es ist, dass sich das Management eines Unternehmens über diese Zusammenhänge bewusst ist und dass der Begriff «Human Capital» durchaus wörtlich genommen werden kann.

### Mitarbeiter-Commitment als Schlüsselgrösse

In neueren Studien wird die «Arbeitszufriedenheit» zunehmend vom multidimensionalen Konstrukt «Commitment» abgelöst, da Commitment einen stärkeren Zusammenhang zur Kundenzufriedenheit aufweist. Arbeitszufriedenheit erwies sich als zu personenbezogen und ungenügend, da Mitarbeitende grundsätzlich zufrieden sein können, ohne jedoch viel zur Unternehmens-Performance beizutragen. Das Konstrukt «Commitment» ist weiter gefasst als die blosse Arbeitszufriedenheit, welche als Bestandteil von Commitment verstanden werden kann. Ganz allgemein bezeichnet Commitment das Ausmass, in dem sich eine Person gegenüber einer Organisation (nicht nur der eigenen Arbeit) verpflichtet fühlt und sich mit ihr identifiziert. Commitment kann somit auch als innere Einstellung

der Akteure angesehen werden. Im Spezifischen äussert sich ein hohes «Commitment» der Mitarbeitenden in folgenden Merkmalen:

- Kompatibilität mit den Werten der Unternehmung
- Identifikation mit der Unternehmung (stolz)
- Loyalität
- Arbeitszufriedenheit
- Gefühl, gerecht belohnt zu werden (materiell und immateriell).

Die Investition in ein höheres Commitment der Mitarbeitenden führt nicht nur zu besserem Service und zufriedeneren Kunden, sondern generiert ausserdem eine positive Kultur, die als Grundlage einer besseren Performance dient und das Wachstum des Unternehmens unterstützt.

### Spezielle Situation im Aussendienst

Während die oben beschriebenen Zusammenhänge für alle Mitarbeitenden gelten, unterliegen Aussendienstmitarbeitende einer zusätzlichen Dynamik. Der heutige Aussendienst ist stark unter Druck und herausgefordert wie noch nie. Kostenbewusstsein und wirtschaftliche Stagnation auf Kundenseite sowie die Auswirkung von Sparübungen auf die Provision des Aussendienstes erhöhen das Frustrationspotenzial im Alltag massiv. Ausserdem beklagt sich der Aussendienst über den zunehmenden administrativen Aufwand, dessen Bewältigung Zeit in Anspruch nimmt, die für Kundenbesuche gebraucht würde.

Die Situation im Aussendienst entspricht einer Leistungssituation mit wiederholt erlebtem Misserfolg. Aus der psychologischen Forschung ist bekannt, dass Frustrationserlebnisse normalerweise zu einer Leistungsverminderung führen. Die Art und Weise, wie mit diesen Misserfolgen, unabhängig von deren Anzahl, umgegangen wird, hat nachweislich einen Einfluss auf die Produktivität. Die Konstrukte «Attributionsstil», «Selbstwirksamkeitserwartung» und «Handlungsorientierung» spielen dabei eine entscheidende Rolle (siehe Kasten: Psychologische For-

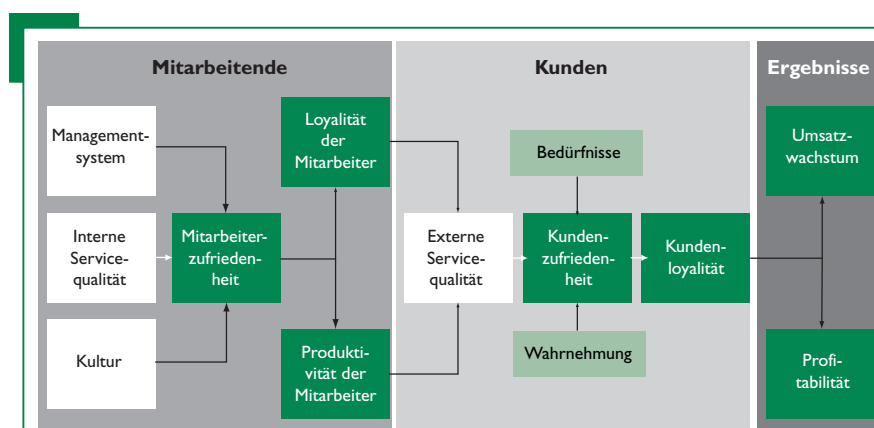


Abb. 1: Modell der Service-Profit-Chain (in Anlehnung an Heskett et al. 1997)

schung). Aussendienstmitarbeiter mit optimistischerem Attributionsstil, höherer Selbstwirksamkeitserwartung und höherer Handlungsorientierung haben in der Regel mehr Umsatz vorzuweisen als Aussendienstmitarbeiter mit weniger günstigen Werten. Die sehr hohen Fluktuationsraten im Aussendienst können als Indiz dafür angesehen werden, dass es nicht jedermanns Sache ist, auf Dauer mit solch belastenden Situationen umzugehen. Es ist daher wichtig, für den Aussendienst geeignete Leute mit passenden Persönlichkeitsprofilen zu rekrutieren und diese auch zu fördern (Schulman 1995, S. 166 und Schreiber 2001).

Das Vertriebsmanagement, sowohl auf Ebene der Gesamtvertriebsleitung wie auch auf Ebene einzelner Agenturen, ist damit herausgefordert, die Wirksamkeit des Aussendienstes zu sichern und gezielt zu erhöhen. Motivation der Frontmitarbeiter und eine hohe Vertriebseffektivität setzen ein gezieltes Commitment-Management sowie einen adäquaten Umgang mit Misserfolgen voraus. Dies muss auf verschiedenen Ebenen geschehen:

- Schaffen von Rahmenbedingungen: Bereitstellen eines Umfelds, welches eine hohe Vertriebseffektivität ermöglicht. Bereitstellung effizienter Arbeitsmittel
- Mobilisierung: Aktivierung und Motivation der Aussendienstmitarbeitenden
- Kanalisierung: Ausrichtung auf die Unternehmens- und Marketingziele
- Auswahl von Aussendienstmitarbeitenden mit geeignetem Profil
- Unterstützung bei der Bewältigung von Misserfolgen.

Ein effektives Personalmanagement ist entscheidend für den Vertriebs Erfolg. Durch gezielte Interventionen kann nicht nur das Mitarbeiter-Commitment gesteigert, sondern auch die Fluktuation im Vertrieb signifikant gesenkt werden. Damit reduzieren sich einerseits die Investitionen in Rekrutierung und Ausbildung, andererseits verbessert die Langfristigkeit der Betreuung die Qualität der Kundenbeziehung und damit die Loyalität und Profitabilität der Kunden (Abbildung 2).

### Steigerung der Vertriebseffektivität in der Praxis

Die vorangehenden Ausführungen legen den Schluss nahe, dass «Kundenorientierung» als strategische Ausrichtung, die zurzeit von vielen Unternehmen angestrebt wird, nicht zu den gewünschten Zielen (Wachstum, Profitabilität etc.) führt, wenn sie nicht von einer konsequenten Mitarbeiterorientierung getragen wird. Analysen aus der Praxis zeigen eindrücklich, dass Investitionen in die Mitarbeitenden ganz allgemein und vor allem in die Aussendienstmitarbeitenden zu einer Steigerung des Commitments führen, was als Voraussetzung für hohe

Servicequalität, zufriedene und loyale Kunden und somit für Unternehmensprofit und -wachstum angesehen werden kann. Anhand realer Daten kann aufgezeigt werden, dass Agenturen mit einem hohen durchschnittlichen Mitarbeiter-Commitment in der Regel auch eine stärkere Kundenbindung aufweisen (Abbildung 3).

In der Praxis stellt sich die nun Frage, wie die Wirksamkeit des Aussendienstes und damit dessen Leistungsfähigkeit in der Kundeninteraktion gesteigert werden kann. Die Erfahrungen aus verschiedenen Projekten belegen, dass es in der Praxis sieben Stellhebel sind, welche sich zu drei

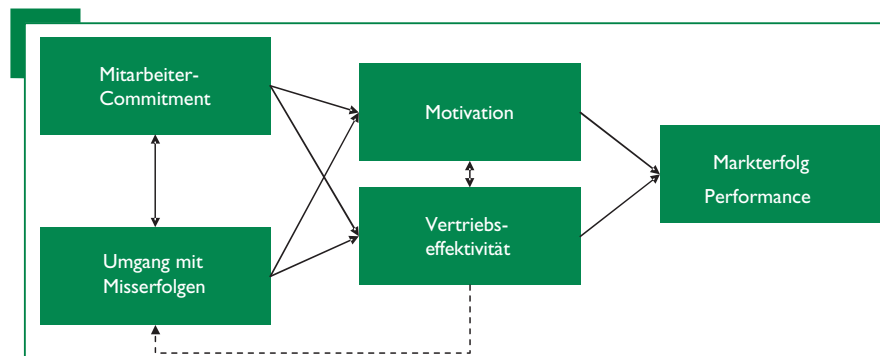


Abb. 2: Vertriebs-effektivität

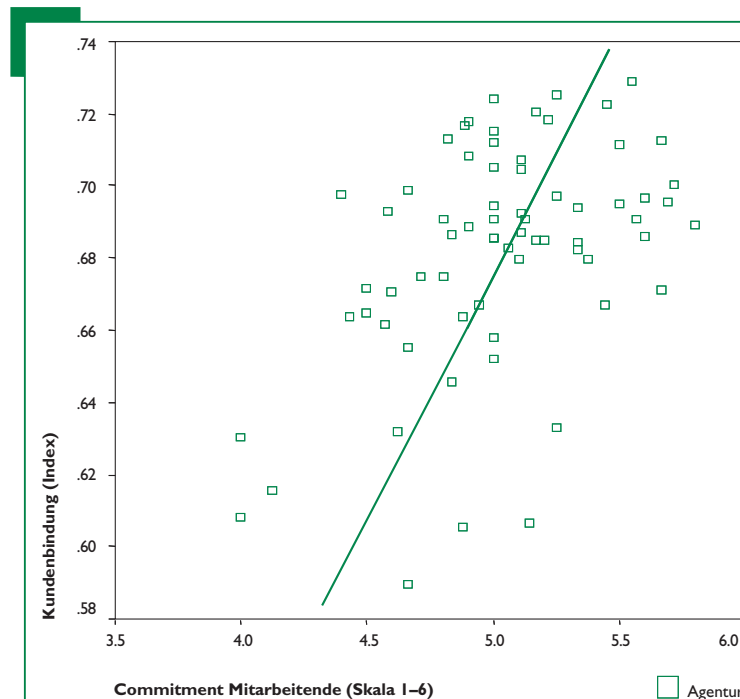


Abb. 3: Zusammenhang zwischen Mitarbeiter-Commitment und Kundenbindung einzelner Agenturen

### Psychologische Forschung zum Umgang mit Misserfolgen

Die psychologische Handlungstheorie identifiziert zwei Hauptdeterminanten menschlichen Handelns – Motivation und Volition (Heckhausen 1989). Im Zentrum steht die Hilflosigkeitsforschung, welche versucht, Leistungsunterschiede nach Misserfolg oder nach Situationen, die als unkontrollierbar erlebt werden, zu erklären. Dabei wird auch zwischen der motivationalen und der volitionalen Komponente unterschieden.

### Die Theorie der gelernten Hilflosigkeit – motivationale Komponente

Die Autoren der Theorie der gelernten Hilflosigkeit fokussieren auf die motivationalen Prozesse. Seligman (1975) ist als Begründer der Theorie der gelernten Hilflosigkeit davon ausgegangen, dass wiederholte Misserfolgserlebnisse oder Fehlschläge, welche die Realisierung persönlich bedeutsamer Ziele blockieren, zu einer verminderten Selbstwirksamkeitserwartung und dadurch zu Hilflosigkeitsverhalten führen können. Hilflosigkeitsverhalten bringt ein dreifaches Defizit mit sich: Das kognitive Defizit bedeutet, dass objektiv kontrollierbare Situationen als unkontrollierbar verkannt werden. Daraus resultiert eine tiefe Selbstwirksamkeitserwartung. Das motivationale Defizit führt zu passivem Verhalten und das emotionale Defizit kommt in deprimierten bis depressiven Stimmungslagen zum Ausdruck. Schliesslich manifestiert sich dieses Hilflosigkeitsverhalten in einer Störung der allgemeinen Leistungsfähigkeit (Peterson / Seligman 1984). Abramson, Seligman und Teasdale (1978) gingen von der Annahme aus, dass die Ursachenerklärung dafür ausschlaggebend ist, in welchem Ausmass die erlebte Hilflosigkeit auf zukünftige Situationen übertragen wird. Es wurden drei Dimensionen von Hilflosigkeitsattributionen berücksichtigt. Die Dimensionen Globalität und Stabilität beeinflussen das Ausmass der Generalisierung des Hilflosigkeitsverhaltens. Je globaler eine Person attribuiert, desto eher werden Erwartungen der Hilflosigkeit auch auf neuartige Situationen generalisiert. Je stabiler eine Person attribuiert, desto eher werden Erwartungen der Hilflosigkeit über die Zeit hinweg generalisiert. Bei der dritten Dimension handelt es sich um die Internalität. Je mehr eine Person die Ursache von Hilflosigkeit in Eigenschaften der eigenen Person vermutet, desto stärker wird das Selbstwertgefühl angekratzt. Dem Selbstwertgefühl wird auch ein Einfluss auf die Leistungsfähigkeit attestiert.

### Die Theorie der Handlungskontrolle – volitionale Komponente

Kuhl (1983 und Kuhl & Beckmann 1994) als Begründer der Theorie der Handlungskontrolle führt die als Hilflosigkeitsverhalten bezeichneten Verhaltens- und Leistungsdefizite nach Misserfolg nicht auf ein motivationales Defizit zurück, sondern auf eine Störung der volitionalen Kompetenz. Schafft es eine Person, ihre Absichten in Handlungen umzusetzen, so ist sie in der Terminologie Kuhls handlungsorientiert. Lageorientierung beschreibt den Zustand, der entsteht, wenn es einer Person nicht gelingt, ihre Absichten mit bestimmten Handlungen zu realisieren. Das objektive Erleben eines Misserfolgs führt unter Umständen zu aufgaben- und handlungsirrelevanten Gedanken. Diese durch den Misserfolg hervorgerufene Lageorientierung äussert sich insbesondere in gedanklichen Aktivitäten, die übermässig stark auf die Analyse des Misserfolgs ausgerichtet sind. Als Folge dieser gedanklichen Aktivität ist die Aufmerksamkeit für handlungsrelevante Informationen sehr eingeschränkt und ein Grossteil der kognitiven Kapazität blockiert. Dadurch wird nicht nur die Aufnahme, sondern auch die Verarbeitung von handlungsrelevanten Informationen deutlich behindert. Zusätzlich wird in diesem Zustand aufgrund der weitgehend belegten kognitiven Kapazität die Planung komplexer Handlungen nahezu unmöglich. Die Tatsache, dass vernachlässigt wird, Pläne zu erstellen oder Handlungsalternativen abzuwägen, die zur Überwindung des Misserfolgs oder zur Vermeidung weiterer Misserfolge nötig sind, führt selbst bei hoher Motivation zu einer Störung der Leistungsfähigkeit. Dabei spielt es keine Rolle, ob die Situationen, in welchen der Misserfolg erlebt wird, den nachfolgenden Leistungssituationen ähnlich sind oder nicht. Die aufgaben- und handlungsirrelevanten Gedanken interferieren mit der gesamten Leistungsfähigkeit. Kuhl spricht deshalb von einem funktionalen Defizit.

### Integration der beiden Theorien

Einige Autoren haben sich dafür eingesetzt, die Theorien von Kuhl (1981) und Seligman (1975) miteinander zu kombinieren. Dies erscheint sinnvoll, weil sich die beiden Theorien in ihren Kernpunkten nicht widersprechen und deshalb problemlos kombinieren lassen. Stiensmeier-Pelster und Schlangen (1996) haben ein konkretes integratives Modell mit den folgenden drei Kernpunkten ausgearbeitet:

- Misserfolg kann sowohl motivationale als auch funktionale / volitionale Folgen haben.
- Motivationale und funktionale / volitionale Folgen von Misserfolg hängen ganz wesentlich von der Ursache ab, die für den Misserfolg verantwortlich gemacht wird.
- Motivationale und funktionale / volitionale Folgen von Misserfolg beeinflussen gleichzeitig die Leistung bei nachfolgenden Aufgaben.

Der Attributionsstil hat einerseits einen Einfluss auf die Selbstwirksamkeitserwartung und auf die Handlungskontrolle, andererseits beeinflusst er die Leistung auch direkt. Die Selbstwirksamkeitserwartung kann Aufschluss darüber geben, inwiefern Leistungsunterschiede nach Misserfolg motivational zu erklären sind, währenddem die Handlungskontrolle eine volitionale Erklärung für Leistungsunterschiede nach Misserfolg liefern kann. Bei allen drei Konstrukten konnte ein direkter Einfluss auf die Leistung nach Misserfolg empirisch nachgewiesen werden (Heckhausen 1989, S. 200/201 und Schwarzer 1994, S. 117).

Gruppen zusammenfassen lassen (Abbildung 4). Sind diese sieben Voraussetzungen erfüllt, so ist das Commitment der Mitarbeitenden in der Regel hoch. Die erste Gruppe der Stellhebel umfasst Attribute, welche zu klaren Verantwortlichkeiten führt. Dies bedeutet einerseits, dass Ziele explizit und stringent formuliert sind und der Mitarbeitende die Möglichkeit hat, für seine Aufgabe die volle Verantwortung zu übernehmen. Andererseits bedingt dies aber auch, dass überdurchschnittliche Leistungen anerkannt und honoriert werden. Eine zweite Gruppe von Commitment-Treibern umfasst die Zukunftsperspektiven. Ein hohes Engagement der Mitarbeitenden setzt voraus, dass diese sowohl auf persönlicher Ebene wie auch auf Ebene des Gesamtunternehmens Wachstums- und Entwicklungspotenziale sehen. Ein letzter Faktor ist die Einbettung in das soziale Umfeld. Die Erwartungen richten sich dabei einerseits auf das Micro-Umfeld (beim Aussendienst z.B. Team, Agentur), andererseits auf das Gesamtunternehmen.

Während oben genannte Faktoren für alle Mitarbeitenden eine Voraussetzung für hohe Leistung und somit auch für den Vertrieb unabdingbar sind, können bei Mitarbeitenden im Aussendienst noch spezifische Persönlichkeitsvariablen – Attributionsstil – als Hebel zur Leistungssteigerung angesehen werden. Seligman und Schulman (1986, S. 833-837 und Schulman 1995, S. 166-170) haben gezeigt, dass Aussendienstmitarbeitende mit optimistischem Attributionsstil auf Misserfolg einen höheren Umsatz vor-

weisen als Aussendienstmitarbeitende mit pessimistischem Attributionsstil.

**Fazit: Vertriebssteuerung durch systematisches Management von Mitarbeiter-Commitment und Persönlichkeitsmerkmalen**

Um die Kundenzufriedenheit und -loyalität gezielt zu erhöhen und damit die Unternehmensperformance zu steigern, ist ein konsequentes Management des Mitarbeiter-Commitments und der wichtigen Persönlichkeitsmerkmale der Aussendienstmitarbeitenden Voraussetzung. Durch eine systematische Erhebung und Analyse der Kundenloyalität und der Kundenzufriedenheit erhält ein Unternehmen wertvolle Aussagen über die von den Kunden wahrgenommene Interaktionsqualität (Resultat). Dies ist aber immer nur eine einseitige und unvollständige Optik. Erst eine ergänzende, systematische Analyse der Aussendienstmotivation und -effektivität liefert oft die effektiven Gründe für eine hohe oder niedrige Kundenloyalität. Werden Kundenzufriedenheit (Resultat) und Motivation sowie Vertriebsaktivität (Ursache) durch kausale Analysen in Verbindung gesetzt, werden für verschiedene Einheiten die wirkungsvollsten Stellhebel zur nachhaltigen Verbesserung identifiziert. Durch ein gezieltes Messmodell, ein internes und unternehmensübergreifendes Benchmarking sowie einem managerorientierten Reporting kann die Vertriebsleitung frühzeitig Commitment- oder Persönlichkeitsdefizite – so-

wohl auf kognitiver als auch auf emotionaler Ebene – erkennen und Gegenmaßnahmen einleiten.

**Literaturhinweise**

Abramson, L. Y., Seligman, M. E. P. & Teasdale, J. D. (1978): Learned helplessness in humans: Critique and reformulation. *Journal of Abnormal Psychology*, 87, S. 49–74.

Catellani, B., Hafner, N., Käslin, B. (2004): Kundenloyalität und Kundenbeziehungsmanagement in der Schweizer Assekuranz, St.Gallen.

Heckhausen, H. (1989): *Motivation und Handeln*. Berlin: Springer.

Heskett, J. L., Sasser W. E. & Schlesinger, L. A. (1997): *Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value*. New York: The free press.

Kuhl, J. (1983): *Motivation, Konflikt und Handlungskontrolle*. Berlin: Springer.

Kuhl, J. (1994): Action versus state orientation: Psychometric properties of the action control scale (ACS-90). In: J. Kuhl & J. Beckmann (Eds.), *Volition and personality: Action versus state orientation* (S. 47–59). Göttingen: Hogrefe.

Kuhl, J. & Beckmann, M. (Eds.). (1994): *Volition and personality: Action versus state orientation*. Göttingen: Hogrefe.

Peterson, C. & Seligman, M. E. P. (1984): Causal explanations as a risk factor for depression: Theory and evidence. *Psychological Review*, 91, S. 347–374.

Rucci, A. J., Kirn, S. P. & Quinn, R. T. (1998): *The Employee-Customer-Profit-Chain at Sears*. Harvard Business Review, January-February.

Sack, P.M. & Witte, E. J.H. (1989): Zum Leistungsvorteil bei Handlungsorientierung. *Forschungsergebnisse und resultierende Fragen. Zeitschrift für experimentelle und angewandte Psychologie*, 36 (3), S.510–522.

Schreiber, M. (2001): *Motivation und Volition im Aussendienst – Konstruktion eines Fragebogens. Lizenziatsarbeit an der Philosophischen Fakultät der Universität Zürich, Fachrichtung Angewandte Psychologie*.

Schulman, P. (1995): Explanatory style and achievement in school and work. In: G. McClellan Buchanan & M. E. P. Seligman (Eds.), *Explanatory style* (S. 159–171). Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Schwarzer, R. (1994): Optimistische Kompetenzerwartung: Zur Erfassung einer personellen Bewältigungsressource. *Diagnostica*, 40 (2), S. 105–123.

Schwarzer, R. & Jerusalem, M. (1989): Erfassung leistungsbezogener und allgemeiner Kontroll- und Kompetenzerwartungen. In: G. Krampen (Hrsg.), *Diagnostik von Attributionen und Kontrollüberzeugungen* (S. 127–133). Göttingen: Hogrefe.

Seligman, M. E. P. (1975): Helplessness: On depression, development, and death. San Francisco: Freeman.

Seligman, M. E. P. & Schulman, P. (1986): Explanatory style as a predictor of productivity and quitting among life insurance sales agents. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50 (4), S. 832–838.

Stiensmeier-Pelster, J., Schlangen, B. (1996): Erlernte Hilflosigkeit und Leistung. In: J. Möller & O. Köller (Hrsg.), *Emotionen, Kognitionen und Schulleistung*, (S. 69–90). Weinheim: Beltz, Psychologie Verlags Union.



Abb. 4: Stellhebel zum Mitarbeiter-Commitment