

**Persönlichkeit, soziale Kompetenzen und objektive  
Arbeitsleistung im Persönlichen Verkauf**  
**Eine Feldstudie**

Inaugural-Dissertation  
zur Erlangung der Doktorwürde  
der  
Philosophischen Fakultät  
der  
Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität zu Bonn

vorgelegt von  
**Jessica Kottirre**

aus  
Dormagen

Bonn, 2024

Gedruckt mit der Genehmigung der Philosophischen Fakultät  
der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn

**Zusammensetzung der Prüfungskommission**

Prof. Dr. Rainer Banse

(Vorsitzender)

Prof. Dr. Gerhard Blickle

(Betreuer und Gutachter)

Prof. Dr. Andreas Wihler

(Gutachter)

PD Dr. Bernd Schlöder

(weiteres prüfungsberechtigtes Mitglied)

Tag der mündlichen Prüfung: 19.01.2024

## Zusammenfassung

Die Persönlichkeitsfaktoren Gewissenhaftigkeit und Extraversion stehen mit der Arbeitsleistung in verschiedenen, beruflichen Kontexten in Zusammenhang, wie z. B. im Bereich des Persönlichen Verkaufs. Studien konnten bereits zeigen, dass der Zusammenhang zwischen der Persönlichkeit und der beruflichen Leistung stärker wird, wenn ein Verkaufsmitarbeiter oder eine Verkaufsmitarbeiterin hohe soziale und emotionale Kompetenzen aufweist. Ein Teilbereich der Emotionalen Intelligenz ist dabei die Emotionserkennungsfähigkeit. Aktuelle Forschung gibt erste Hinweise darauf, dass bestimmte Konfigurationen von grundlegenden Persönlichkeitsfaktoren stärker mit dem (Verkaufs-) Kriterium assoziiert sind als ihre einzelnen Komponenten, wie z. B. die Kundenorientierung und die Furchtlose Dominanz. In der vorliegenden Studie werden diese konfigurierten Persönlichkeitseigenschaften in zwei Moderationsmodellen mit der Emotionserkennungsfähigkeit von Verkaufsmitarbeiterinnen und -mitarbeitern sowie ihren Führungskräften in Zusammenhang gebracht, um den Effekt auf die objektiv gemessene Verkaufsleistung zu messen. Die multivariate Feldstudie leistet einen wertvollen Beitrag für die Vertriebsforschung, indem erstmalig ein Test zur sprachminimalen Erfassung der Emotionserkennungsfähigkeit in Gesichtern angewandt wird. In den Ergebnissen zeigte sich wider Erwarten, dass sich die Emotionserkennungsfähigkeit von Verkäuferinnen und Verkäufern *negativ* auf den Verkaufserfolg auswirkt. Die angenommene moderierende Funktion der sozialen Kompetenzen auf den Zusammenhang zwischen Persönlichkeit und Verkaufserfolg hat sich demnach nicht bestätigen lassen. Die Kundenorientierung und Furchtlose Dominanz wirkten sich hingegen positiv auf die Verkaufsergebnisse aus. Im Rahmen von Post-hoc Analysen wurde ein umgekehrt u-förmiger Zusammenhang zwischen der Emotionserkennungsfähigkeit und der Verkaufsleistung gefunden: Verkäuferinnen und Verkäufer mit einer moderaten Ausprägung in der Emotionserkennungsfähigkeit erwirtschafteten die besten Umsätze. Im Rahmen der Diskussion werden alternative, theoretische Erklärungsansätze für die kontraintuitiven Ergebnisse diskutiert. Ebenso werden abschließend praktische Implikationen, Stärken und Limitationen der Studie beschrieben sowie ein Ausblick auf weitere Forschungsperspektiven gegeben.

Schlagwörter: Kundenorientierung, Furchtlose Dominanz, Emotionserkennung, Verkaufserfolg

## **Dank**

An dieser Stelle möchte ich mich herzlich bei den Menschen bedanken, die mich auf vielfältige Art und Weise auf meinem Weg begleitet haben und zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen haben.

Zuallererst gilt mein aufrichtiger Dank Herrn Prof. Dr. Gerhard Blickle. Ich danke Ihnen für Ihre Zusage, mich bei der Planung und Umsetzung dieser Arbeit zu unterstützen und das damit verbundene Vertrauen. Vielen Dank für den fachlichen Beistand und die konstruktive Kritik. Meinem Zweitgutachter Prof. Dr. Andreas Wihler sowie Prof. Dr. Rainer Banse und PD Dr. Bernd Schlöder für Ihre Bereitschaft, an der Prüfungskommission mitzuwirken. Ein großer Dank gilt außerdem meinen (früheren) Kolleginnen und Kollegen an der Universität Bonn Dr. Iris Kranefeld, Dr. Hanna Genau-Hageböling, Bastian Kückelhaus, Christina Nill und Andrea Pfeiffer, die mir stets mit Rat und Tat zur Seite standen.

Der Kölner Gymnasial- und Stiftungsfonds begleitet mich bereits viele Jahre durch mein Studium und hat mir durch ein Promotionsstipendium die Durchführung dieses Projekts ermöglicht. In besonderer Weise danke ich Sandra Grzesiek für ihre geschickte Art, zwei Menschen zueinander zu führen.

Ebenfalls gilt mein Dank Dr. Anika Völkel, Bettina Hegemann und Kim Hendrix sowie allen Sales Managerinnen und Managern der Verkaufshäuser, in denen ich für Studienteilnehmerinnen und -teilnehmer werben durfte. Ohne das mir entgegengebrachte Vertrauen wäre diese Arbeit nicht zustande gekommen. Vielen Dank für die gesponsorten Gutscheine. Ein sehr persönliches Dankeschön gilt Judith Engel: Für die Freiheitsgrade bei meinen alltäglichen Aufgaben und die regelmäßige Erinnerung daran, zufrieden mit mir zu sein. Danke auch an Janine Miglanz und Christopher Rosenthal für Euer Verständnis.

Danke an meine Freundin Sarah Haberstroh für das Korrekturlesen der Arbeit und Danke an meinen Bruder Pascal Schwitalla für Deine Pilgerfahrten in die Bibliothek, das Einscannen von Artikeln und Botengängen aller Art. Dein Herz ist zu gut für diese Welt. Danke an meine Eltern Resi und Martin Schwitalla, die mir beigebracht haben, dass ich mit Fleiß und Mut alles erreichen kann, was ich mir wünsche. Danke an meinen Ehemann Dennis Kottirre für Deine Geduld, positiven Gedanken und grenzenlose Unterstützung – dafür, dass Du mir immer den Rücken freihältst und für so manch durchgearbeitetes Wochenende inklusive Verpflegung. Danke an meine kleine Tochter Luisa. Du bist mein Sonnenschein und zeigst mir täglich neu, was im Leben wirklich wichtig ist.

## Inhaltsverzeichnis

Tabellenverzeichnis.....	9
Abbildungsverzeichnis .....	12
Abkürzungsverzeichnis .....	13
1 Einleitung .....	16
2 Theorie .....	18
2.1 Der Persönliche Verkauf .....	18
2.1.1 Der Begriff des Persönlichen Verkaufs .....	18
2.1.2 Zur Diversität von Verkaufssituationen.....	19
2.1.3 Der Persönliche Verkauf als Enterprising-Umgebung.....	24
2.1.4 Aufgabenbezogene Leistung im Verkauf .....	25
2.2 Erfolgsrelevante Persönlichkeitseigenschaften .....	27
2.2.1 Persönlichkeit und Berufserfolg im Verkauf .....	27
2.2.2 Kundenorientierung .....	28
2.2.2.1 Definition des Konstrukts Kundenorientierung .....	29
2.2.2.2 Zum Zusammenhang von Kundenorientierung und Verkaufserfolg .....	30
2.2.2.3 Kundenorientierung als konfigurierte Persönlichkeitseigenschaft.....	31
2.2.3 Furchtlose Dominanz .....	32
2.2.3.1 Definition des Konstrukts der Furchtlosen Dominanz.....	33
2.2.3.2 Zum Zusammenhang von Furchtloser Dominanz und Verkaufserfolg.....	34
2.2.3.3 Furchtlose Dominanz als konfigurierte Persönlichkeitseigenschaft .....	36
2.3 Emotionserkennungsfähigkeit als Teilkomponente Emotionaler Intelligenz.....	37
2.3.1 Emotionale Intelligenz .....	37
2.3.1.1 Definition des Konstrukts der Emotionalen Intelligenz.....	37
2.3.1.2 Zum Zusammenhang zwischen Emotionaler Intelligenz und Verkaufserfolg.	39
2.3.2 Emotionserkennungsfähigkeit.....	41

2.3.2.1	Definition des Konstrukts der Emotionserkennungsfähigkeit .....	41
2.3.2.2	Zum Zusammenhang zwischen der Emotionserkennungsfähigkeit und Verkaufserfolg.....	42
2.3.2.3	Emotionserkennungsfähigkeit in Gesichtern.....	42
2.4	Sozioanalytische Persönlichkeitstheorie.....	44
2.4.1	Moderationsmodelle zu Persönlichkeit, sozialen Kompetenzen und objektiver Arbeitsleistung im Persönlichen Verkauf .....	44
2.4.2	Einführung und Grundannahmen der Sozioanalytischen Persönlichkeitstheorie ....	46
3	Methode.....	50
3.1	Studiendesign.....	50
3.2	Forschungsethik und Datenschutz .....	51
3.3	Hintergrundinformation zur Stichprobe .....	52
3.4	Instrumente .....	53
3.4.1	Kundenorientierung .....	54
3.4.2	Furchtlose Dominanz .....	54
3.4.3	Emotionserkennungsfähigkeit.....	55
3.4.4	Produktivität.....	56
3.4.5	Kontrollvariablen .....	56
3.4.5.1	Geschlecht .....	56
3.4.5.2	Tätigkeitsdauer .....	57
3.4.5.3	Führungsverantwortung .....	57
3.4.5.4	Abteilung.....	58
3.4.5.5	Abteilungsproduktivität.....	59
3.5	Statistische Analysen.....	60
4	Ergebnisse .....	65
4.1	Skalenwerte, Reliabilitäten und Korrelationen.....	65
4.2	Validierung der konfigurierten Persönlichkeitseigenschaften.....	67

	7
4.3 Hypothesenprüfung .....	69
4.4 Post-hoc Analysen .....	75
5 Diskussion .....	78
5.1 Zusammenfassung der Ergebnisse.....	78
5.2 Theoretische Implikationen .....	79
5.2.1 Die Ergebnisse im Kontext der Sozioanalytischen Persönlichkeitstheorie .....	80
5.2.2 Bedeutung der Ergebnisse im Kontext der Emotionalen Intelligenz.....	82
5.2.3 Persönlichkeitseigenschaften eines erfolgreichen Verkäufers.....	87
5.3 Praktische Implikationen .....	90
5.4 Stärken und Limitationen .....	92
5.5 Ausblick und zukünftige Forschung.....	95
5.6 Fazit .....	96
6 Literatur.....	97
Anhang .....	118
Anhang A: Studienmaterialien .....	118
A1: Flyer zur Rekrutierung von Studienteilnehmerinnen und -teilnehmern .....	118
A2: E-Mail-Kommunikation.....	120
A3: Informations- und Einladungsschreiben .....	121
A4: Teilnahme- und Datenschutzerklärung .....	123
Anhang B: Weitere statistische Untersuchungen .....	124
B1: Power-Analyse .....	124
B2: Explorative Untersuchungen zu Politischen Fertigkeiten als Moderator.....	125
B3: Explorative Untersuchungen zur möglichen Interaktion zwischen der Emotionserkennungsfähigkeit und Ehrlichkeit-Bescheidenheit .....	132
B4: Explorative Untersuchungen zur möglichen Interaktion zwischen der Emotionserkennungsfähigkeit und der Bearbeitungsgeschwindigkeit .....	137

B5: Explorative Untersuchungen zu alternativer Operationalisierung Furchtloser Dominanz.....	142
B6: Explorative Untersuchungen zur möglichen Interaktion zwischen Furchtloser Dominanz und Bildungsniveau.....	147
B7: Explorative Untersuchungen zur parallelen Betrachtung von Kundenorientierung und Furchtloser Dominanz.....	151
Anhang C: Sonstiges .....	152
C1: Übersicht über nicht-studienrelevante Skalen.....	152



**Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Verteilungskennwerte ausgewählter Studienvariablen. ....	62
Tabelle 2: Voraussetzungsprüfung zur Regressionsanalyse der durchschnittlichen Produktivität auf die Kundenorientierung und Emotionserkennungsfähigkeit der befragten Verkaufsmitarbeiter/innen.....	63
Tabelle 3: Voraussetzungsprüfung zur Regressionsanalyse der durchschnittlichen Produktivität auf die Furchtlose Dominanz und Emotionserkennungsfähigkeit der befragten Verkaufsmitarbeiter/innen.....	64
Tabelle 4: Interkorrelationen und deskriptive Statistiken der untersuchten Variablen.....	66
Tabelle 5: Mehrebenenanalyse der durchschnittlichen Produktivität auf die Kundenorientierung sowie auf die entsprechenden Persönlichkeitseigenschaften der befragten Verkaufsmitarbeiter/innen.....	68
Tabelle 6: Mehrebenenanalyse der durchschnittlichen Produktivität auf die Furchtlose Dominanz sowie auf die entsprechenden Persönlichkeitseigenschaften der befragten Verkaufsmitarbeiter/innen.....	69
Tabelle 7: Hierarchische Mehrebenenanalyse der durchschnittlichen Produktivität auf die Kundenorientierung und Emotionserkennungsfähigkeit der befragten Verkaufsmitarbeiter/innen.....	71
Tabelle 8: Hierarchische Mehrebenenanalyse der durchschnittlichen Produktivität auf die Furchtlose Dominanz und Emotionserkennungsfähigkeit der befragten Verkaufsmitarbeiter/innen.....	73
Tabelle 9: Zusammenfassung der Effektgrößen zur Durchführung der A-Priori-Poweranalysen.....	124
Tabelle 10: Voraussetzungsprüfung zur Regressionsanalyse der durchschnittlichen Produktivität auf die Kundenorientierung und Poltischen Fertigkeiten der befragten Verkaufsmitarbeiter/innen.....	125
Tabelle 11: Voraussetzungsprüfung zur Regressionsanalyse der durchschnittlichen Produktivität auf die Furchtlose Dominanz und Poltischen Fertigkeiten der befragten Verkaufsmitarbeiter/innen.....	126
Tabelle 12: Verteilungskennwerte ausgewählter Studienvariablen. ....	127

Tabelle 13: Interkorrelationen und deskriptive Statistiken der untersuchten Variablen. ....	128
Tabelle 14: Hierarchische Mehrebenenanalyse der durchschnittlichen Produktivität auf die Kundenorientierung und Politischen Fertigkeiten der befragten Verkaufsmitarbeiter/innen.	129
Tabelle 15: Hierarchische Mehrebenenanalyse der durchschnittlichen Produktivität auf die Furchtlose Dominanz und Politischen Fertigkeiten der befragten Verkaufsmitarbeiter/innen. ....	130
Tabelle 16: Voraussetzungsprüfung zur Regressionsanalyse der durchschnittlichen Produktivität auf die Emotionserkennungsfähigkeit und Ehrlichkeit-Bescheidenheit der befragten Verkaufsmitarbeiter/innen.....	132
Tabelle 17: Verteilungskennwerte ausgewählter Studienvariablen. ....	133
Tabelle 18: Interkorrelationen und deskriptive Statistiken der untersuchten Variablen. ....	134
Tabelle 19: Hierarchische Mehrebenenanalyse der durchschnittlichen Produktivität auf die Emotionserkennungsfähigkeit und Ehrlichkeit-Bescheidenheit der befragten Verkaufsmitarbeiter/innen.....	135
Tabelle 20: Voraussetzungsprüfung zur Regressionsanalyse der durchschnittlichen Produktivität auf die Emotionserkennungsfähigkeit und Bearbeitungsgeschwindigkeit der befragten Verkaufsmitarbeiter/innen.....	137
Tabelle 21: Verteilungskennwerte ausgewählter Studienvariablen. ....	138
Tabelle 22: Interkorrelationen und deskriptive Statistiken der untersuchten Variablen. ....	139
Tabelle 23: Hierarchische Mehrebenenanalyse der durchschnittlichen Produktivität auf die Emotionserkennungsfähigkeit und Bearbeitungsgeschwindigkeit der befragten Verkaufsmitarbeiter/innen.....	140
Tabelle 24: Voraussetzungsprüfung zur Regressionsanalyse der durchschnittlichen Produktivität auf die Furchtlose Dominanz (alternative Operationalisierung) und Emotionserkennungsfähigkeit der befragten Verkaufsmitarbeiter/innen.....	142
Tabelle 25: Verteilungskennwerte ausgewählter Studienvariablen. ....	143
Tabelle 26: Interkorrelationen und deskriptive Statistiken der untersuchten Variablen. ....	144
Tabelle 27: Hierarchische Mehrebenenanalyse der durchschnittlichen Produktivität auf die Furchtlose Dominanz (alternative Operationalisierung) und Emotionserkennungsfähigkeit der befragten Verkaufsmitarbeiter/innen.....	145

Tabelle 28: Voraussetzungsprüfung zur Regressionsanalyse der durchschnittlichen Produktivität auf die Furchtlose Dominanz und das Bildungsniveau der befragten Verkaufsmitarbeiter/innen.....	147
Tabelle 29: Verteilungskennwerte ausgewählter Studienvariablen. ....	148
Tabelle 30: Interkorrelationen und deskriptive Statistiken der untersuchten Variablen. ....	149
Tabelle 31: Hierarchische Mehrebenenanalyse der durchschnittlichen Produktivität auf die Furchtlose Dominanz und das Bildungsniveau der befragten Verkaufsmitarbeiter/innen. ...	150
Tabelle 32: Hierarchische Mehrebenenanalyse der durchschnittlichen Produktivität auf die Kundenorientierung und Furchtlose Dominanz der befragten Verkaufsmitarbeiter/innen....	151

**Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1. Klassifikationsschema Persönlicher Verkauf (eigene Darstellung).....	20
Abbildung 2. Kaskadenmodell der Emotionalen Intelligenz (Joseph & Newman, 2010). .....	39
Abbildung 3. Theoretisches Modell und Untersuchungsgegenstand. ....	49
Abbildung 4. Schematische Darstellung des FEMTs.....	55
Abbildung 5. Exemplarische Darstellung der hierarchischen Datenstruktur in der vorliegenden Verkaufsstichprobe (eigene Darstellung).....	58
Abbildung 6. Schematische Darstellung der Mehrebenenanalysen. ....	60
Abbildung 7. Kurvilineare Beziehung zwischen der Emotionserkennungsfähigkeit (FEMT) und der durchschnittlichen, monatlichen Produktivität in Euro (PROD19). ....	75
Abbildung 8. Plot der Interaktion Kundenorientierung (CSO) und Politischen Fertigkeiten (PSI) für Verkaufserfolg (Sales Performance). ....	131
Abbildung 9. Plot der Interaktion Furchtlose Dominanz (FD_SOEP) und Emotionserkennungsfähigkeit (ERA) auf Verkaufserfolg (Sales Performance). ....	146

**Abkürzungsverzeichnis**

ADAPTS	Adaptive Selling Scale nach Spiro & Weitz (1982)
AIC	Akaike Information Criterion, Akaike-Informationskriterium
APE	Ability to Perceive Emotions; Fähigkeit, Emotionen wahrzunehmen
B2B	Business to Business
B2C	Business to Consumer
BSI	Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik
bzw.	beziehungsweise
C(S)O	Customer (Service) Orientation, Kundenorientierung
CHC	Cattell-Horn-Carroll Intelligenzmodell
CSS	Customer-Service-Scale aus dem Personal Style Inventory (PSI)
CV <sub>LU</sub>	Confidence Intervall (lower/upper), oberes/unteres Limit der Konfidenzintervalle
DAM	Disciplined Achievement Motivation (vgl. Titze, Blickle & Wihler, 2017)
DANVA 2	Diagnostic Analysis of Nonverbal Accuracy 2 (Nowicki & Duke, 2008)
DAUER	Variablenname: Tätigkeitsdauer
ebd.	ebenda
EEF	Emotionserkennungsfähigkeit, Emotionserkennung, Emotion Recognition (Ability, ERA)
EI	Emotional Intelligence, Emotionale Intelligenz
ER(A)	Emotion Recognition (Ability); Emotionserkennung, Emotionserkennungsfähigkeit (EEF)
EX	Extraversion
FD	Fearless Dominance, Furchtlose Dominanz
FD_SOEP	Fearless Dominance, Furchtlose Dominanz (Operationalisierung nach Blickle & Genau, 2019)
FEMT	Face-based Emotion Matching Test

GERT-S	Geneva Emotion Recognition Test – Short Version (Schlegel & Scherer, 2016)
HH	Honesty-Humility, Ehrlichkeit-Bescheidenheit
HP	Hochpunkt
HPI	Hogan-Personality Inventory nach Hogan, Hogan und Busch (1984)
HRM	Human Resource Management, Personalabteilung eines Unternehmens
ICC	Intraclasscoefficient, Intraklassenkoeffizient
ISO	International Organization for Standardization, Internationale Organisation für Normung
MLR	Maximum-Likelihood, robust
MW	Mittelwert
PD	Privatdozent
PEPGRUP	Variablenname: Personaleinsatzplan-Gruppe
PONS	Profile of Nonverbal Sensitivity (Bänzinger, Scherer, Hall & Rosenthal, 2011)
PP(-Plot)	Probability-Probability(-Plot)
PPI-R	Psychopathic Personality Inventory-Revised nach Lilienfeld und Widows (2005)
PROD19	Variablenname: Durchschnittliche Produktivität einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters im Jahr 2019
PRODPEP	Variablenname: Durchschnittliche Produktivität der Personaleinsatzplan-Gruppe im Jahr 2019
PSI	Personal Style Inventory nach Lounsbury und Gibson (2010)
RT	Reaction Time, Bearbeitungsgeschwindigkeit (des FEMT-Tests vgl. Kapitel 5.2.2 zur Interpretation der Ergebnisse im Kontext der Emotionalen Intelligenz)
SABIC	Sample-size adjusted Bayesian Information Criterion, um die Stichprobengröße korrigiertes Bayes'sches Informationskriterium
SD	Standard Deviation, Standardabweichung
SOCO	Selling Orientation-Customer Orientation-Scale nach Saxe und Weitz (1982)

SOI	Service Orientation Index aus dem Hogan-Personality Inventory (HPI)
SSL	Secure Socket Layer, Netzwerkprotokoll zur sicheren Übertragung von Daten im Internet
TA	Trait Assertiveness, Persönlichkeitseigenschaft: Durchsetzungsvermögen
TMGT	Too-Much-of-a-Good-Thing (-Effekt)
TriPM	Triarchic Psychopathy Measure von Patrick (2012)
URL	Uniform Resource Locator, Standard für die Adressierung einer Website
v. Chr.	vor Christus
vgl.	vergleiche
vs.	versus
WIPS	Workplace Interpersonal Perception Skill-Test von Dael, Schlegel, Weaver, Ruben und Schmid-Mast (2022)
X & Y	Name des Unternehmens, Pseudonym
z. B.	zum Beispiel

## **Persönlichkeit, soziale Kompetenzen und objektive Arbeitsleistung im Persönlichen Verkauf: Eine Feldstudie**

### **1 Einleitung**

„Dem Klugen wird auch ein Gesicht zur Sprache“, so beschreibt Publilius Syrus (90-40 v. Chr.), römischer Moralist, Aphoristiker und Possensschreiber schon früh, wie wichtig es ist, die Emotionen seines Gegenübers lesen zu können (Scheftler, 2022). Auch wenn unser römischer Freund zugegebenermaßen seiner Zeiten nicht in der modernen Vertriebsforschung tätig war, so formulierte er dennoch die für Verkäuferinnen und Verkäufer weit verbreitete Annahme, dass es durchaus hilfreich sein könnte, Emotionen in den Gesichtern unserer Kommunikationspartner wahrnehmen zu können. Dass die Emotionserkennungsfähigkeit für das erfolgreiche Verkaufen im stationären (Mode-) Einzelhandel jedoch auch hinderlich sein kann, das zeigt die vorliegende wissenschaftliche Untersuchung. Außerdem wurde untersucht, welche Motive beziehungsweise Persönlichkeitseigenschaften neben den sozialen Fähigkeiten einer Person mit dem Kriterium zusammenhängen. Zunehmendes Online-Shopping, die Covid-19 Pandemie und steigende Strom- und Gaspreise erschütterten den stationären (Mode-) Einzelhandel nicht nur in den vergangenen Monaten, sondern auch fortwährend und lassen an der Raison d’Etre des Konzepts zweifeln. Umso wichtiger wird das Beratungsgespräch als Alleinstellungsmerkmal für den Persönlichen Verkauf und zentrale Stellschraube, Verkaufsumsätze in diesen schweren Zeiten nach oben zu treiben. Aber was genau sind die potenziellen Erfolgskriterien, die ein Verkaufsgespräch in einen messbaren Unternehmenserfolg verwandeln? Wie muss er gestrickt sein, der erfolgreiche Verkäufer beziehungsweise die erfolgreiche Verkäuferin? Dieser zentralen Forschungsfrage folgend untersucht die vorliegende Studie das Zusammenspiel der Persönlichkeitseigenschaften Kundenorientierung sowie Furchtlose Dominanz mit der Emotionserkennungsfähigkeit von Verkäuferinnen und Verkäufern sowie ihren Führungskräften und misst die Wirkeffekte auf die objektive Verkaufsperformanz.

Dabei werden die genannten Persönlichkeitseigenschaften als Compound Traits operationalisiert (Ones & Viswesvaran, 2001a; Blickle & Genau, 2019), die Emotionserkennungsfähigkeit als fähigkeitsbasiertes Konstrukt objektiv gemessen und in das Multi-Source Design integriert, an dessen Ende die objektive Leistungsmessung des Verkaufspersonals steht. Die Forschungsarbeit liefert zudem einen wissenschaftlichen



Mehrwert, weil sie als Feldstudie konzipiert wurde und das Untersuchungsmodell als Mehrebenenanalyse umsetzt. Mit diesem besonderen Design folgt die Studie diversen Empfehlungen nach mehr Methodenvielfalt, Untersuchung auch von Business to Consumer-Verkaufssettings (B2C) sowie unterschiedlichen Operationalisierungen des Konstrukts der Sales Performance (Asare, Yang & Brashear, 2012; Evans, McFarland, Dietz & Jaramillo, 2012; Verbeke, Dietz & Verwaal, 2011).

Im Theorieteil der Arbeit wird zunächst ein allgemeiner Überblick über den Persönlichen Verkauf gegeben (Kapitel 2.1). Dann wird der aktuelle Forschungsstand zu den potenziell erfolgsrelevanten Persönlichkeitseigenschaften der Kundenorientierung und Furchtlosen Dominanz illustriert (Kapitel 2.2) sowie auf das Konstrukt der Emotionserkennungsfähigkeit eingegangen (Kapitel 2.3). Kapitel 2.4 integriert die Konstrukte in das theoretische Rahmenwerk und erläutert die Untersuchungsmodell auf Basis der Sozioanalytischen Persönlichkeitstheorie nach Hogan und Shelton (1998). Kapitel 3 und 4 beinhalten den Methodenteil mit Hypothesentestung sowie Post-hoc Analysen. Danach werden die Ergebnisse zusammengefasst und interpretiert sowie Alternativerklärungen beleuchtet (Kapitel 5.1-5.2). Zum Schluss werden praktische Implikationen abgeleitet, Stärken und Grenzen der Studie herausgestellt und Ansätze für zukünftige Forschungsarbeiten herausgearbeitet (Kapitel 5.3-5.5).

Den Empfehlungen der Deutschen Gesellschaft für Psychologie (Föderation Deutscher Psychologinnenvereinigungen, 2016) folgend wird auf eine inklusive und vorurteilsfreie Sprache geachtet. Zudem werden im Fließtext der vorliegenden Arbeit stets beide Geschlechter angesprochen. Im Rahmen der Datenerhebung wurde neben der Option „männlich“ und „weiblich“ auch die Wahlmöglichkeit „divers“ ermöglicht. Zudem sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass regressionsanalytische Untersuchungen Zusammenhänge von Variablen aufzeigen, die einen *potenziellen* Wirkeffekt nahelegen, aber nicht zwingend in einer Kausalbeziehung stehen müssen. Obwohl auf Basis der statistischen Berechnungen keine Kausalität angenommen werden darf, werden im Textfluss der vorliegenden Arbeit zur Vereinfachung trotzdem Begriffe wie „Auswirkung“ oder „Effekt“ genutzt (Aguinis, Edwards & Bradley, 2017).

## **2 Theorie**

Der Fokus dieser Arbeit liegt auf der Emotionserkennungsfähigkeit und ihrer angenommenen, moderierenden Wirkung auf den Zusammenhang zwischen der Aufstiegsaspiration und Anschlussmotivation von Verkäuferinnen und Verkäufern einerseits und dem Verkaufserfolg andererseits. Dazu werden im Folgenden die theoretischen Grundlagen erläutert, die zu den genannten Interaktionshypothesen hinführen. Zunächst wird in Abschnitt 2.1 auf den Persönlichen Verkauf als berufliches Umfeld eingegangen und insbesondere die berufliche Leistung im Verkauf beleuchtet. Es folgt in Abschnitt 2.2 eine Übersicht über erfolgsrelevante Persönlichkeitseigenschaften im Verkaufsberuf. Danach werden die Konstrukte Kundenorientierung und Furchtlose Dominanz eingeführt und entsprechende Hypothesen abgeleitet. Abschnitt 2.3 stellt die Emotionserkennungsfähigkeit als Teilkomponente der Emotionalen Intelligenz vor und bringt sie ebenfalls mit dem Verkaufserfolg in Zusammenhang. Aufbauend auf der Sozioanalytischen Persönlichkeitstheorie nach Hogan und Shelton (1998) werden im letzten Abschnitt 2.4 die Persönlichkeitseigenschaften mit der Emotionserkennungsfähigkeit kombiniert und in Moderatormodelle übersetzt.

### **2.1 Der Persönliche Verkauf**

Wie definiert sich der Persönliche Verkauf und anhand welcher Kriterien können unterschiedliche Verkaufssituationen klassifiziert werden? Was haben alle Verkaufssituationen gemeinsam? Und wie kann die berufliche Leistung eines Verkäufers oder einer Verkäuferin eigentlich gemessen werden? Auf diese zentralen Fragen gibt das folgende Kapitel Antworten. Auf diese Weise nähert sich die Abhandlung dem Kriterium der vorliegenden empirischen Studie an und ebnet damit den Weg für die Hypothesen.

#### **2.1.1 Der Begriff des Persönlichen Verkaufs**

Der Persönliche Verkauf gilt als kostspieliges, aber sehr wirksames Marketing-Instrument mit unmittelbarer Hebelwirkung auf den Erfolg eines Unternehmens (Kroeber-Riel, Weinberg & Gröppel-Klein, 2003; Nerdinger, 2004; Tietz, 1993). Diese Schlagkraft des Persönlichen Verkaufs spiegelt sich auch im Personalbedarf wider: So stieg die Anzahl gemeldeter Berufsausbildungsplätze im Bereich des/der Einzelhandelskaufmanns/-frau in den

vergangenen Jahren um rund 30 % (Bundesagentur für Arbeit, 2011; Bundesagentur für Arbeit, 2019). Gleichzeitig ist anzunehmen, dass die wirtschaftliche Notlage des stationären Einzelhandels während der Covid19-Pandemie zu einer erhöhten Sensibilität hinsichtlich der Personalkosten führte und bedingt, dass eine treffsichere Stellenbesetzung noch wichtiger wird. Kosten für falsche Einstellungsentscheidungen sind hoch. Eine bekannte Daumenregel besagt, dass eine Fehlbesetzung Kosten in Höhe eines Bruttojahresgehalts verursacht, wenn eine Besetzung innerhalb der ersten 6 Monate aufgelöst werden muss. In Leitungsfunktionen und im Vertrieb seien diese Kosten sogar noch höher (Strzygowski, 2014). Die psychologische Forschung unterstützt die praktische Personalauswahl bei der Identifizierung von Erfolgsdeterminanten, die zur Rekrutierung erfolgreicher Verkäuferinnen und Verkäufer genutzt werden können.

Der Persönliche Verkauf gilt als Sonderform des Vertriebs (Strzygowski, 2014). Aufgrund der Heterogenität der Erscheinungsformen des Persönlichen Verkaufs sei es schwierig, eine gemeinsame Aufgabe zu formulieren (Nerdinger, 2001a). Schuckel (1998, S. 11) definiert den Persönlichen Verkauf als „alle kommunikativen Handlungen, die das Personal im direkten, persönlichen Kontakt erbringt, um den Kunden in seinem Kaufentscheidungsprozess zu unterstützen.“ Dabei handle es sich nicht nur um „die bloße Übertragung von Eigentumsrechten, sondern um eine komplexe, zwischenmenschliche Handlung“ (Marten, 1985, S. 14). Obwohl zu den Aufgaben des Verkaufspersonals vielseitige Tätigkeitsanforderungen gehören, wie z. B. die Annahme von Warenlieferungen, Prüfung des Lagerbestandes und Nachbestellungen (Bundesagentur für Arbeit, 2022), bleibt die Hauptaufgabe das Verkaufs- und Beratungsgespräch (Maas, 2012). Diese Interaktion zwischen Dienstleister und Kunden macht das Tätigkeitsfeld zu einem besonderen (sozial-)psychologischen Forschungsgegenstand (Nerdinger, 2012). So gehört es auch zu den Aufgaben, den Kundinnen und Kunden ein gutes Gefühl zu geben, ihre Motive zu verstehen und einzuordnen sowie versteckte Absichten („hidden agendas“, S. 310) zu identifizieren und situationsadäquate Einflusstechniken zu nutzen (Blickle et al., 2012).

### **2.1.2 Zur Diversität von Verkaufssituationen**

Die vorgestellten Definitionen des Persönlichen Verkaufs lassen sich mühelos auf den Verkauf von Aktienfonds, Butterbrezeln und Fast Fashion anwenden. Die verschiedenartigen Beispiele zeigen jedoch, dass sich Verkaufssituationen und ihre Rahmenbedingungen

ungemein voneinander unterscheiden können. Für einen Überblick zur Verschiedenartigkeit persönlicher Verkaufssituationen wird im Folgenden ein Klassifikationsschema vorgestellt, in das der Stationäre (Mode-) Einzelhandel nachfolgend eingeordnet wird (vgl. Abbildung 1).

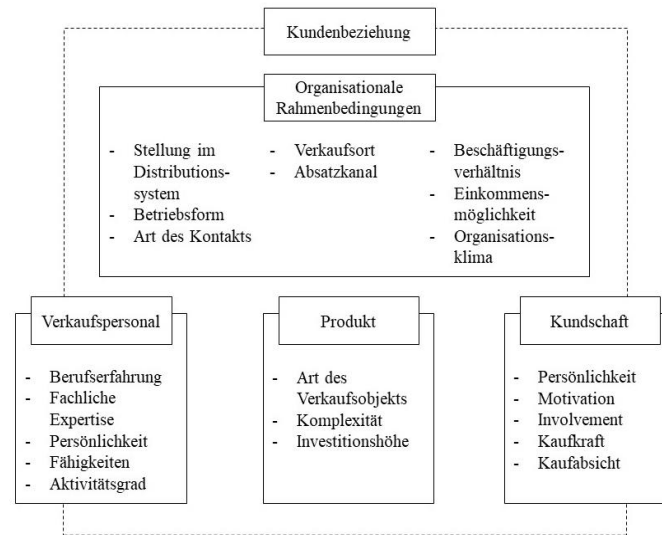


Abbildung 1. Klassifikationsschema Persönlicher Verkauf (eigene Darstellung).

Abbildung 1 zeigt das entwickelte Klassifikationsschema zum Persönlichen Verkauf. Es gliedert sich in die Kategorien Produkt, Organisationale Rahmenbedingungen, Kundeneigenschaften, Kundenbeziehung und Verkäufereigenschaften. Das Schema erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Vielmehr illustriert es die Komplexität der Untersuchungsumgebung. Zur *Produktkategorie* sei Folgendes festgehalten: Die Art des Verkaufsobjekts der im Persönlichen Verkauf angebotenen Produkte kann verschiedene Formen annehmen. So kann es sich um ein Such-, Erfahrungs- oder Vertrauensprodukt handeln (Kleinaltenkamp & Plötner, 1994). Gleichermäßen ist es möglich, nach den Produktkategorien Investitions-, Gebrauchs- und Konsumgüter sowie Dienstleistungen zu differenzieren (Schwab, 1992). Dabei unterscheiden sich angebotene Produkte auch in ihrer Komplexität und Investitionshöhe (Verbeke et al., 2011). Die *Organisationalen Rahmenbedingungen* beschreiben, wie die Verkaufseinheit in das Unternehmen eingebettet wird und welche Rahmenbedingungen damit einhergehen. Je nach Stellung im Distributionssystem (Industriekauf, Groß- oder Einzelhandel) ergibt sich die Unterscheidung zwischen Business-to-Business- (B2B-) oder Business-to-Consumer- (B2C-) Marketings (Jaramillo, Ladik, Marshall & Mulki, 2007; Schwab, 1992). Hinsichtlich der Betriebsform

schlagen Barth, Hartmann und Schröder (2015) eine Systematisierung von Einzelhandelsunternehmen anhand der Merkmalsstufen Branche (z. B. Lebensmittel- oder Bekleidungsbranche), Art des Kundenkontakts (z. B. Residenz-, Treff-, Domizil- oder Distanzprinzip) und Betriebstyp (z. B. Kiosk, Tankstelle oder Fachgeschäft) vor. Betriebsformen können nach Purper und Weinberg (2007) auch aus Kundensicht klassifiziert werden, z. B. nach Erlebnis-, Preis-, Serviceorientierung oder Sortimentsauswahl. So sind die bekanntesten Betriebsformen nach Falk und Wolf (1991) das (Selbstbedienungs-) Warenhaus, der Discounter, der Supermarkt und das Fachgeschäft. Sie unterscheiden sich hinsichtlich ihres Sortiments und Service sowie ihrer Verkaufsfläche, Standort und Preispolitik. Die Art des Kontakts zwischen Verkaufspersonal und den Kunden kann direkt, persönlich und mit starker Interaktion oder indirekt über medialen Austausch, z. B. Telefonate oder E-Mails erfolgen (Fließ, Möller & Momma, 2003). Hinsichtlich des Verkaufsorts können die Varianten stationär im Geschäft, teilstationär auf dem Wochenmarkt, ambulant beim Party-Verkauf oder fernmündlich im Rahmen des Versandhandels unterschieden werden (Barth et al., 2015). Beim Absatzkanal und dem damit verbundenen Beschäftigungsverhältnis wird grundsätzlich zwischen direktem und indirektem Vertrieb unterschieden. Während beim direkten Vertrieb der Hersteller über selbstständige Absatzvermittler oder Distributionsorgane direkt mit dem Kunden in Kontakt tritt, wird der indirekte Vertrieb über eine oder mehrere Handelsstufen vertrieben, z. B. von Groß- über Einzelhandel zum Endkonsumenten (Jung, 2010; Stanworth, Brodie, Wotruba & Purdy, 2004; Winkelmann, 2013). Die Einkommensmöglichkeiten von Verkäuferinnen und Verkäufern sind oft abhängig von variablen Lohnkomponenten: Dabei basieren die meisten Provisionssysteme auf der Messung objektiver Unternehmenskennzahlen, die vom Verkaufspersonal beeinflussbar sind (Churchill, Ford, Hartley & Walker, 1984; Winkelmann, 2013). Damit verbunden ist auch das Organisationsklima. So unterscheiden Brown, Cron und Slocum (1998) eine strukturelle und eine intentionale Wettbewerbshaltung. Erstere ist abhängig von der Situation und kann mit Provisionszahlungen gefördert werden. Zweitere entspricht eher einer Persönlichkeitskomponente, die durch zielgerichtete Rekrutierung entsprechenden Personals erreicht werden kann. Um eine persönliche Verkaufssituation adäquat zu beschreiben, muss neben den Produkt- und Unternehmenseigenschaften auch die *Kundschaft* näher betrachtet werden. Je nach Persönlichkeitsdimensionen der Kundinnen und Kunden wird eine entsprechend angepasste Vertriebsstrategie benötigt. Menschen mit ähnlichen Persönlichkeitseigenschaften suchen dabei tendenziell ähnliche Verkaufssituationen auf (Aidla, Koiv & Reinumägi, 2016). Kundinnen und Kunden können unterschiedliche

Einkaufsmotivationen verfolgen: Kaltcheva und Weitz (2006) schlagen beispielweise die Unterscheidung zwischen einer aufgaben-orientierten und einer hedonistisch gefärbten, frei gewählten Einkaufsmotivation vor (task-oriented vs. recreational-motivational orientation). Auch das Involvement der Kundinnen und Kunden kann unterschiedlich ausfallen: Während das Produktinvolvement das aktive Produktinteresse und eine damit verbundene Neugier impliziert, beschreibt das Situationsinvolvement eher die Auseinandersetzung mit potenziellen (Preis-Leistungs-) Konflikten in der konkreten Entscheidungssituation. Grundsätzlich sei es auch so, dass Kundinnen und Kunden Preisverhandlungen je nach verfügbarem Budget unterschiedlich aufnehmen, was ebenfalls ein angepasstes Verkäuferverhalten erforderlich macht (Kroeber-Riel et al., 2003). Die Kaufkraft und Kaufabsicht stehen in einem engen Verhältnis zueinander: So muss unterschieden werden, ob ein Kunde/eine Kundin den Verkaufsraum betritt und schon eine konkrete Kaufintention aufgebaut hat (z. B. beim Besuch eines Autohauses) oder ob das Verkaufspersonal diese erst wecken muss (z. B. beim Verkauf einer Versicherungspolice). Hinsichtlich der *Kundenbeziehung* kann die Intensität der Beziehung zwischen Kundschaft und Verkaufspersonal beleuchtet werden (Lee & Dubinsky, 2003): Handelt es sich um eine vertrauensvolle Beziehung zu einem/r gleichbleibenden Verkäufer/in? Trifft ein/e Kunde/Kundin den/die Verkäufer/in einmalig? Hat der/die Kunde/Kundin eine Beziehung zum Geschäft aufgebaut, nicht aber zu einem/r konkreten Verkäufer/in (Pseudo Relationship)? Zuletzt können zur Beschreibung einer Verkaufssituation auch die Eigenschaften des *Verkaufspersonals* betrachtet werden. Die im Laufe der Verkaufskarriere gesammelten Berufserfahrungen können einen direkten Einfluss auf den Verkaufserfolg haben, aber auch moderierend wirken: So zeigt sich beispielsweise, dass am Anfang der (Verkaufs-) Karriere andere Persönlichkeitseigenschaften erfolgsrelevant sind als zu einem späteren Zeitpunkt (Stewart, 1999). Mit der Berufserfahrung eng verbunden ist auch die fachliche Expertise des Personals. So ist die Breite an Vertriebserfahrungen eine Variable, die potenziell Einfluss auf den Verkaufserfolg nehmen könnte (Al-Dosiry, Al-Khader, Al-Aqraa & Anderson, 2015). Auch Persönlichkeitseigenschaften, wie z. B. Gewissenhaftigkeit, Emotionale Stabilität, Kundenorientierung und Facetten subklinischer Psychopathie sowie Fähigkeiten, wie z. B. die Emotionale Intelligenz, können für den Verkaufserfolg förderlich sein und werden in der vorliegenden Arbeit im Detail untersucht (Barrick, Mount & Judge, 2001; Furnham & Fudge, 2008; Momm et al., 2015; Ones & Viswesvaran, 2001a; Titze, 2017; Vinchur, Schippmann, Switzer & Roth, 1998). Zuletzt kann der Aktivitätsgrad des Verkaufspersonals betrachtet werden. Berman, Evans und Chatterjee (2001) unterscheiden

hier zwischen Order-Taking und Order-Getting Verhaltensweisen. Auch Schwab (1992) thematisierte das agentische Verkaufen bereits und beschrieb die Ausprägungen mit den Polen beratend bis aggressiv.

Im Folgenden soll der stationäre (Mode-) Einzelhandel entlang der Kategorien in das Klassifikationsschema eingeordnet werden. So kann Bekleidung zunächst als Suchprodukt aus dem Konsumgütermarkt beschrieben werden. Es wird zudem von einer moderaten Produktkomplexität ausgegangen, bei der eine Beratung durch das Verkaufspersonal nicht zwingend erforderlich ist. In einer Situation zunehmend gesättigter Märkte, in denen Produkte als austauschbar erlebt werden, sinkt das Interesse der Konsumenten an den Eigenschaften des Produkts. Gerade immer günstiger werdende Bekleidung wird mitunter als „Wegwerfprodukt“ beschrieben (Bünder, 2020). Das Modekaufhaus bietet ihren Kundinnen und Kunden eine breite Sortimentsauswahl sowie die dazugehörige Beratungsleistung durch das angestellte Verkaufspersonal (Festkräfte und Aushilfen, Auszubildende sowie Abteilungsverantwortliche) an. Es kann aufgrund des im Unternehmen verankerten Provisionssystems von einer strukturell bedingten Wettbewerbshaltung bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ausgegangen werden. Obwohl sich die Kundinnen und Kunden hinsichtlich ihrer (Persönlichkeits-) Eigenschaften voneinander unterscheiden, können in Abhängigkeit von Produkt und Verkaufsraum folgende, grundlegende Annahmen getroffen werden: Tendenziell zeigt die Mehrheit der Kundinnen und Kunden im stationären (Mode-) Einzelhandel vermutlich ein eher hedonistisch motiviertes Einkaufsverhalten, während weniger Kunden nüchtern und rein kriterienbasiert nach einem speziellen Produkt einer ausgewählten Marke suchen (Arnold & Reynolds, 2003). Selbst bei anlassbezogener Bekleidung sind die wenigsten Kunden auf ein bestimmtes Produkt angewiesen, da die Kleiderschränke unserer Überflussgesellschaft meist ausreichend gefüllt sind. Daher zeigen die Kundinnen und Kunden eher ein geringes situations- und produktbezogenes Involvement, was sicherlich auch mit den Preisen und der damit verbundenen Kaufkraft zusammenhängt. Es kann davon ausgegangen werden, dass die Kundinnen und Kunden über die Kaufkraft und grundsätzliche Kaufabsicht verfügen, wenn sie die Kaufhäuser betreten. Die Beziehung zwischen Verkaufspersonal und den Kundinnen und Kunden kann als eher kurzfristig beschrieben werden. Umso wichtiger ist daher der Aktivitätsgrad der Verkäuferinnen und Verkäufer, da sie im Sinne eines Order-Takings die aktive Kundenansprache praktizieren müssen, um ihre Verkaufsziele zu erreichen. (Berufs-) Erfahrungen,

Persönlichkeitseigenschaften und (soziale) Fähigkeiten des Verkaufspersonals werden in der vorliegenden Studie intensiv untersucht.

Es wird deutlich, dass im Persönlichen Verkauf eine Vielzahl Einflussfaktoren für den Absatzerfolg relevant sind und es nicht die *eine* (persönliche) Verkaufssituation gibt. Der Übertrag von Studienergebnissen anderer (persönlicher) Verkaufssituationen kann deswegen nicht uneingeschränkt erfolgen. Auch Rahmen- und Randbedingungen der vorliegenden Studie können nicht vollständig kontrolliert werden. Vor- und Nachteile von Feldstudien im Allgemeinen werden in Abschnitt 2.4 Stärken und Limitationen aufgegriffen.

### **2.1.3 Der Persönliche Verkauf als Enterprising-Umgebung**

Während die vorangegangenen Abschnitte beschrieben haben, inwiefern sich (persönliche) Verkaufssituationen voneinander unterscheiden, soll nun eine Gemeinsamkeit herausgearbeitet werden, nämlich die Zuordnung zur sogenannten Enterprising-Umgebung nach Holland (1973; 1976; 1985; 1997). Vertreter der Interaktionspsychologie beschrieben schon früh, dass die Passung zwischen einer Person und ihrem Beruf essenziell für den Berufserfolg ist, da unterschiedliche Tätigkeiten verschiedenartige Kompetenzen erfordern: So führe eine Kongruenz zwischen den individuellen Eigenschaften eines Mitarbeiters oder einer Mitarbeiterin und den situationalen Begebenheiten der Arbeitsumgebung zum größten beruflichen Erfolg (z. B. Endler & Magnusson, 1976; Lewin, 1951; Pervin, 1978; Schneider, 1983). Als theoretische Rahmenwerke können zum einen die Trait-Activation Theorie (TAT; Tett & Burnett, 2003; Tett & Guterman, 2000, Tett, Toich & Ozkum, 2021), zum anderen Hollands Theorie zur Klassifikation von Persönlichkeiten und Arbeitsumgebungen herangezogen werden (Holland, 1973; 1976; 1985; 1997). Im Rahmen der TAT wird davon ausgegangen, dass sich Persönlichkeitseigenschaften oder Fähigkeiten nur dann auf die (Arbeits-) Leistung auswirken können, wenn die Arbeitsumgebung auch Situationen bereithält, die die Ausübung entsprechender Verhaltensweisen ermöglichen. So können sich beispielsweise die sozialen Kompetenzen des Verkaufspersonals nur dann positiv auf die Umsätze auswirken, wenn es in der Situation möglich, erwünscht oder sogar zwingend notwendig ist, interpersonelle Interaktionen zu haben (ebd.). Hollands Theorie baut auf dieser Annahme auf und beschreibt, dass die Berufswahl Ausdruck der Persönlichkeit sei. Er benennt sechs Interessensorientierungen: realistic (realistisch), investigative (forschend), artistic (künstlerisch), social (sozial), conventional (traditionell) und enterprising



(unternehmerisch). Personen tendieren dazu, Arbeitsumgebungen aufzusuchen, die gut zu ihren Interessen und Persönlichkeitseigenschaften passen (Holland, 1973; 1976; 1985; 1997). Verkaufsberufe lassen sich der Enterprising-Umgebung zuordnen. Hierzu werden auch der Beruf des Einkäufers, des Marketing-Managers und Führungspositionen im Allgemeinen gezählt. Die Aufgaben und Charakteristika von Personen mit Präferenz für die Enterprising-Umgebung sind eine gewinnorientierte Ausrichtung an den Organisationszielen und eine damit verbundene inhärente Konkurrenz- und Machtorientierung, die vornehmlich durch soziale Einflussnahme ausgelebt wird (Holland, 1997). Eine erforderliche Kernkompetenz in Enterprising-Arbeitsumgebungen bezieht sich also auf die verbalen und nonverbalen interpersonellen Fähigkeiten: Erstens muss das Verkaufspersonal sich mit unterschiedlichen Personen in variierenden Situationen auseinandersetzen, Bedürfnisse und Motive genau wahrnehmen und eine situationsadäquate, überzeugende Gesprächsführung initiieren (Ferris et al., 2005). Dabei ist zum einen die langfristige Kundenbindung das Ziel, gleichzeitig aber auch die (kurzfristige) Umsatzsteigerung. Zweitens muss das Personal das Verkaufsgespräch trotz der spürbaren (Rollen-) Ambiguität zielgerichtet moderieren: So erwarten die Kundinnen und Kunden einerseits einen möglichst niedrigen Preis, andererseits erwartet die Organisation die Maximierung der Umsätze (Nerdinger, 2001b). Da das Verkaufspersonal drittens oftmals mit einem hohen Maß an Ablehnung und Zurückweisung konfrontiert wird und mangelnden Respekt ihrer Rolle gegenüber erfährt, sind Frustrationstoleranz und Coping-Strategien wichtig (Seligman & Schulman, 1986; Vinchur et al., 1998; Nerdinger, 2001a): Wenn sich anspruchsvolle Kundinnen und Kunden im Verkaufsgespräch patzig und abfällig verhalten, muss dennoch eine service-orientierte Kommunikation seitens des Verkaufspersonals stattfinden. Auf Basis der Ausführungen kann also zunächst davon ausgegangen werden, dass der stationäre (Mode-) Einzelhandel die Charakteristika der Enterprising-Arbeitsumgebung erfüllt. Einschränkende Argumente werden im Rahmen der Diskussion aufgegriffen (Kapitel 5.4 Stärken und Limitationen).

#### **2.1.4 Aufgabenbezogene Leistung im Verkauf**

Während in Kapitel 2.1.1 der Persönliche Verkauf definiert und das Tätigkeitsfeld nur grob umrissen wurde, soll der folgende Abschnitt sich im Detail mit der aufgabenbezogenen Leistung im Verkaufsberuf beschäftigen. Dazu wird zunächst auf die berufliche Leistung im Allgemeinen und dann auf die objektiv gemessene Leistung im Verkaufsberuf eingegangen.

Die individuelle, tätigkeitsbezogene Arbeitsleistung ist die Summe der Erwartungswerte des Arbeitsverhaltens, die der Organisation in einem bestimmten Beurteilungszeitraum zugefügt werden (Motowidlo, 2003). Nach dieser Definition ist die Leistung also die Anzahl potenziell erfolgsversprechender Verhaltensweisen, nicht das unmittelbar messbare Ergebnis der Leistung. Die Arbeitsleistung wird also als mehrdimensionales Konstrukt beschrieben: Die Vielzahl der Tätigkeiten ist direkt oder indirekt mit dem Verkaufserfolg assoziiert. Intuitiv lassen sich für den Persönlichen Verkauf einige anschauliche Beispiele aufzählen, wie z. B. die ansprechende Warenpräsentation, angenehme Verkaufsatmosphäre, Kommunikation von Engpässen an den Einkauf, ggfs. selbstständiges Nachordern, Informationssuche und Schulungen zu den neusten Trends und Produktinformationen sowie zuletzt die zielgruppengerechte Verkaufsberatung, zu der die Zusammenstellung von Outfits, aber auch die Beurteilung von Passformen und Schnitten gehört. Neben den beschriebenen aufgabenbezogenen Verhaltensweisen können auch Aspekte beschrieben werden, die zur kontextuellen Leistung gezählt werden, wie z. B. die Hilfsbereitschaft gegenüber Kollegen (Borman & Motowidlo, 1993). In der Unterscheidung manifestiert sich auch der bereits angesprochene Rollenkonflikt von Verkäuferinnen und Verkäufern, einerseits schnell Profite zu generieren, andererseits langfristige Kundenbeziehungen zu etablieren. Eine andere Unterscheidung ist die zwischen subjektiv und objektiv gemessener, beruflicher Leistung (Bommer, Johnson, Rich, Podsakoff & MacKenzie, 1995; Rich, Bommer, MacKenzie, Podsakoff & Johnson, 1999). Während die subjektiv gemessene Arbeitsleistung neben der Einschätzung der Führungskraft zur Verkaufsleistung auch weitere leistungsrelevante Aspekte, wie die Kundenorientierung oder das Kooperationsverhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter impliziert, umfasst die objektiv gemessene Verkaufsleistung ausschließlich gegenständliche Daten, wie z. B. Gehaltsentwicklung, erzielter Verkaufsumsatz pro Zeiteinheit oder verkaufte Teile pro Transaktion. Die Korrelation objektiver und subjektiver Leistungskriterien wird als eher gering bewertet (Bommer et al., 1995).

In wissenschaftlichen Studien zum (Verkaufs-) Erfolg werden diverse Operationalisierungen des Konstrukts herangezogen. Obwohl mit ökonomischen Faktoren konfundiert und von der gegebenen Marktsituation abhängig, ergeben sich für die Vertriebsforschung folgende Vorteile objektiver Verkaufserfolgsmessungen: Erstens sind objektiv gemessene Verkaufszahlen direkt mit dem Erfolg eines Unternehmens assoziiert (Vinchur et al., 1998). Zweitens sind objektive Leistungskriterien im Vertrieb in der Regel

mit einer variablen Vergütung assoziiert, sodass von einer stark ausgerichteten Verhaltensmotivation ausgegangen werden kann und es für das Verkaufspersonal eine Gewohnheit darstellt, sich die (zusätzliche) Incentivierung so zu verdienen (Churchill et al., 1984; Winkelmann, 2013). Archivdaten werden drittens eine besonders hohe Reliabilität zugesprochen und sie sind sehr gut miteinander vergleichbar (Bommer et al., 1995). Vor diesem Hintergrund wird auch in der vorliegenden Arbeit die objektive Verkaufsleistung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter quantifiziert.

## **2.2 Erfolgsrelevante Persönlichkeitseigenschaften**

Das nachfolgende Kapitel beantwortet die Frage, welche Persönlichkeitseigenschaften beruflichen Erfolg im Allgemeinen und im Verkaufsberuf am besten vorhersagen. Auf welche der Persönlichkeitsfacetten sollten sich Wissenschaft und Praxis, Vertriebsforschung und HRM (Human Resource Management, Personalabteilung eines Unternehmens) konzentrieren? Welche Vorteile hat die Betrachtung konfigurierter Persönlichkeitseigenschaften und welche Effekte auf die Verkaufsperformanz können berichtet werden? Das Kapitel schließt mit der Entwicklung der Hypothesen für die postulierten Haupteffekte 1a und 1b ab.

### **2.2.1 Persönlichkeit und Berufserfolg im Verkauf**

Eine der bekanntesten Metaanalysen zweiter Ordnung, die den Zusammenhang zwischen Persönlichkeitseigenschaften und Berufserfolg untersuchte, stammt von Barrick, Mount und Judge (2001). Die Autoren zeigten, dass Gewissenhaftigkeit den stärksten Zusammenhang mit beruflicher Leistung aufweist ( $\rho = .24, p < .05$ ), gefolgt von Extraversion ( $\rho = .15, p < .05$ ) und Emotionaler Stabilität ( $\rho = .15, p < .05$ ) sowie zuletzt Verträglichkeit ( $\rho = .11, p < .05$ ). Ein ähnliches Ergebnismuster fanden auch He, Donnellan und Mendoza (2019) in ihrer Second-Order Metaanalyse: Hier werden Gewissenhaftigkeit, Emotionale Stabilität und Verträglichkeit als wichtigste Prädiktoren beruflicher Leistung identifiziert ( $\rho = .22, p < .05$ ;  $\rho = .13, p < .05$ ;  $\rho = .11, p < .05$ ). Extraversion hingegen zeigt einen kleineren, dennoch signifikanten Zusammenhang mit beruflicher Leistung ( $\rho = .07, p < .05$ ). Für das Kriterium der objektiv gemessenen Verkaufsperformanz werden in der Metaanalyse von Vinchur und Kollegen (1998) Gewissenhaftigkeit und Extraversion als relevante

Einflussfaktoren genannt ( $r = .31, p < .05$ ;  $r = .22, p < .05$ ). Für die Subfacetten dieser beiden Persönlichkeitseigenschaften Achievement Orientation (Leistungsorientierung, Gewissenhaftigkeit) und Potency (Durchsetzungsfähigkeit, Extraversion) ergeben sich sogar noch stärkere Zusammenhänge mit dem Verkaufserfolg ( $r = .41, p < .05$ ;  $r = .26, p < .05$ ). Im Rahmen der Detailbetrachtung der Studie von Barrick et al. (2001) zeigt sich, dass Gewissenhaftigkeit auch beim Verkauf eine entscheidende Rolle spielt ( $\rho = .25, p < .05$ ), die Zusammenhänge zwischen Extraversion und Verkaufsleistung aber nicht signifikant werden ( $\rho = .11, CV_L = -.12, CV_U = .33$ ). Eine neuere Meta-Analyse von Marcus und Heibrock (2022) hingegen bestätigen den Wirkeffekt von Extraversion auf die objektiv gemessene Verkaufsleistung ( $\rho = .15, p < .05$ ) und benennen Emotionale Stabilität und Gewissenhaftigkeit als relevante Einflussgrößen ( $\rho = .16, p < .05$ ;  $\rho = .14, p < .05$ ). Das inkonsistente Ergebnismuster verdeutlicht die Notwendigkeit, die Zusammenhänge zwischen den Konstrukten besser zu verstehen und potenzielle Moderatoren zu identifizieren. So findet Grant (2013) beispielsweise einen umgekehrt u-förmigen Zusammenhang zwischen Extraversion und Verkaufserfolg. Im direkten Vergleich zwischen Verkauf und Kundenservice zeigt sich, dass Verträglichkeit für den Kundenservice wichtiger ist als für Verkaufsberufe (He et al., 2019). Auch dieses Muster sollte angesichts der Diversität persönlicher Verkaufssituationen, in denen der Service-Gedanke stark bis sehr stark beschrieben werden kann, genauer betrachtet werden. Insgesamt zeigen die Befunde, dass Gewissenhaftigkeit und Emotionale Stabilität für den Berufserfolg im Allgemeinen relevante Einflussgrößen zu sein scheinen, Extraversion für den Verkauf besonders wichtig ist und Verträglichkeit insbesondere für den Umgang mit Kundinnen und Kunden.

### **2.2.2 Kundenorientierung**

„Competing through Service“ – dieser Ausdruck stammt von Grewal und Levy (2007, S. 449) und zeigt die Relevanz von Serviceleistungen für den Persönlichen Verkauf. Dabei stellt die Kundenorientierung des Verkaufspersonals (englisch: Customer Service Orientation) ein relationales, psychologisches Konstrukt dar, welches auf die im Persönlichen Verkauf bedeutsame Buyer-Seller-Interaktion anspielt (Keillor, Parker & Pettijohn, 2000). In den folgenden Kapiteln wird der Begriff zunächst definiert und dann der Zusammenhang zur Verkaufsleistung beleuchtet. Zuletzt wird der konfigurale Ansatz zur Beschreibung der Kundenorientierung vorgestellt.

### 2.2.2.1 Definition des Konstrukts Kundenorientierung

Das Konstrukt der Kundenorientierung wird mit einer Vielzahl von Definitionen beschrieben und mit verschiedensten Skalen operationalisiert. Hogan, Hogan und Busch (1984, S. 167) beschreiben es als „set of attitudes and behaviors that affects the quality of interaction between [...] the staff of any organization and its customers.“ Es handelt sich um ein Syndrom aus Elementen wie Anpassungsfähigkeit, Sympathie und sozialer Kompetenz. Lounsbury, Foster, Levy und Gibson (2014, S. 241) definieren die Kundenorientierung als Persönlichkeitseigenschaft: „propensity to be highly responsive to customers and to go ‘above and beyond’ one’s normal duties in order to satisfy a customer.“ Sie betonen dabei, dass das kundenorientierte Verhalten über die in der Stellenbeschreibung festgehaltenen, gewöhnlichen (Verkaufs-) Pflichten des Personals hinausgehen. In der Definition nach Saxe und Weitz (1982) hingegen wird die Kundenorientierung als Marketing-Instrument benannt und demnach als in der Tätigkeitsbeschreibung des Verkäufers/der Verkäuferin verankert. Passend dazu grenzen Weitz, Sujan und Sujan (1986, S. 175) das Konstrukt des Adaptiven Verkaufens ab und definieren den Begriff nicht als Persönlichkeitsdisposition, sondern als Verhaltensweise: „The altering of sales behaviors [...] based on the perceived information about the nature of the selling situation.“

Bekannte Inventare zur Messung der Kundenorientierung sind z. B. der Service-Oriented Index (SOI) aus dem Hogan-Personality Inventory (HPI) von Hogan und Kollegen (1984), die Customer-Service-Scale (CSS) aus dem Personal Style Inventory (PSI) von Lounsbury und Gibson (2010) und die SOCO-Skala von Saxe und Weitz (Selling Orientation und Customer Orientation, 1982). Die Skala ADAPTS (adaptive selling scale) misst das bereits erwähnte eng verwandte Konstrukt des Adaptiven Verkaufens (Spiro & Weitz, 1990). Im SOI wird das Konstrukt Kundenorientierung als Syndromvariable mit drei homogenen Item-Clustern (Adjustment/Anpassungsfähigkeit, Likeability/Beliebtheit und Prudence/Verträglichkeit) beschrieben und erfasst Persönlichkeitsaspekte, die es erleichtern, gute (Kunden-) Beziehungen aufzubauen. Die Autoren betonen mit ihrer Skala ebenfalls interpersonelle Fähigkeiten und die Disposition, sich streng an Regeln halten zu wollen (Hogan et al., 1984). Die CSS ist ein Persönlichkeitstestverfahren für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit direktem Kundenkontakt. Sie misst Persönlichkeitstendenzen wie zuvorkommenden Service, taktvolles Beschwerdemanagement und Kundenbindung (Lounsbury & Gibson, 2010). Saxe und Weitz (1982) beschreiben Kundenorientierung

(customer orientation, CO) als Verkaufstechnik und als „efforts on understanding the customer's individual needs“ (Jaramillo et al., 2007, S. 310), welches sich letztlich in langfristiger Kundenbindung manifestiert. Die Selling Orientation (SO) hingegen adressiert Verhaltensweisen mit Verkaufsabschlussorientierung („getting the sale“, ebd.). Die Skala zum Adaptiven Verkaufen beschreibt situationsangepasstes, spontanes und flexibles Verkaufsverhalten auf Basis der Dinge, die das Verkaufspersonal im Umgang mit der Kundschaft wahrnimmt (Spiro & Weitz, 1990).

Die Definitionen haben die Gemeinsamkeit, dass sie die Kundenorientierung als eine in der Person verankerte Verhaltenstendenz oder Verhaltensweise ansehen, die Kundschaft zufrieden zu stellen. Die mit den genannten Skalen assoziierten Adjektive benennen häufig die Facetten Responsiveness (Ansprechbarkeit, aufgeschlossen und zugänglich sein), Courtesy (Höflichkeit, zuvorkommend und taktvoll sein) sowie Cooperation (Kooperationsverhalten, kollegial und hilfsbereit sein) und ähneln sich inhaltlich sehr (Hogan et al., 1984; Lounsbury & Gibson, 2010; Saxe & Weitz, 1982; Spiro & Weitz, 1990). Unterschiedlich ist, ob das Konstrukt als Verhaltensweise konzeptualisiert wird oder als Persönlichkeitseigenschaft und damit als Prädisposition für bestimmtes Verhalten.

#### **2.2.2.2 Zum Zusammenhang von Kundenorientierung und Verkaufserfolg**

In einer Meta-Analyse von Frei und McDaniel (1998) wurde die mithilfe verschiedener Skalen operationalisierte Kundenorientierung mit dem durch die Führungskraft eingeschätzten Kriterium Berufserfolg in Zusammenhang gebracht. Dabei lagen die durchschnittlichen Validitätskoeffizienten bei  $\rho = .50$  ( $p < .05$ ) und gaben so erste Hinweise darauf, dass ein solcher Zusammenhang auch besteht, wenn das Kriterium des (objektiv gemessenen) Verkaufserfolgs herangezogen wird. Letztlich waren es Franke und Park (2006), die das Konstrukt der Kundenorientierung meta-analytisch mit Verkaufserfolgskriterien in Relation brachten. Sie fanden heraus, dass die Kundenorientierung den beruflichen Erfolg im Verkauf vorhersagt, insofern es sich um Selbstberichtsdaten handelte ( $\beta = .15$ ,  $p < .05$ ). Bei objektiv gemessener Verkaufsperformanz wurde dieser Zusammenhang nicht signifikant. In einer Meta-Analyse identifizierten Jaramillo und Kollegen (2007) dann den Zusammenhang zwischen Kundenorientierung und beruflichem Erfolg im Verkauf doch als signifikant – unabhängig vom Moderator Kundentyp (B2B oder B2C). Ein weiterer meta-analytisch gefundener Wirkeffekt beschreibt, dass der Zusammenhang durch das Adaptive Verkaufen

mediert wird (Goad & Jaramillo, 2014). Kundenorientierung scheint also ein berufserfolgsrelevantes Konstrukt im Persönlichen Verkauf zu sein, aber divergierende Befunde und kleine Effektstärken legen das Vorhandensein relevanter Drittvariablen nah. Vor diesem Hintergrund ergibt sich die folgende Forschungsfrage, auf die im Rahmen von Kapitel 2.4 zur Sozioanalytischen Persönlichkeitstheorie (Hogan & Shelton, 1998) in besonderer Weise eingegangen wird: Welche potenziellen Bedingungsfaktoren werden in der Forschung als Moderator-Variablen diskutiert?

Wachner, Plouffe und Grégoire (2008) untersuchten den Einfluss von (technischen und persönlichen Verkaufs-) Fähigkeiten, wie z. B. interpersonellen Skills („awareness and understanding of the nonverbal communication of others“, S. 37), auf den Zusammenhang von Kundenorientierung und Verkaufserfolg und fanden eine positive Interaktion: Eine hohe Kundenorientierung führt dann zu Verkaufserfolg, wenn das Verkaufspersonal bestimmte zwischenmenschliche Fähigkeiten mitbringt. Chakrabarty, Widing und Brown (2014) untersuchten unter anderem eine Skala mit dem Namen „Taking the bird’s eye view“ als relevanten Moderator zwischen Kundenorientierung und Verkaufsperformanz und fanden im Kontext der Theory of Mind heraus, dass es für den Persönlichen Verkauf förderlich ist, wenn Mentalizing-Skills gezielt eingesetzt werden können, um die unbeobachtbaren, inneren Zustände und Motive der Kundschaft wahrzunehmen. Einen überraschenden Effekt fanden kürzlich Arslanagic-Kalajdzic, Kadic-Maglajlic und Miocevic (2020): Der umgekehrt u-förmige Zusammenhang zwischen der Kundenorientierung und dem verkaufsrelevanten Erfolgskriterium (Relationship Performance im B2B Kontext) wird von der Emotionsarbeit in der Verkäufer-Kunden-Beziehung moderiert. Demnach federe eine angemessene Emotionsregulation die teils auch negativen Wirkeffekte von zu viel Kundenorientierung ab, indem die CO-Aktivitäten entsprechend angepasst werden.

### **2.2.2.3 Kundenorientierung als konfigurierte Persönlichkeitseigenschaft**

Die kombinierte, gleichzeitige Betrachtung mehrerer Persönlichkeitsdispositionen als *ein* psychologisches Konstrukt wird in der Forschung als Compound Trait (konfigurierte Persönlichkeitseigenschaft) bezeichnet: „linear combinations of narrower personality facets that do not all covary“ (Schneider, Hough & Dunnette, 1996, S. 641). Ones und Viswesvaran (2001a) bringen solche kombinierten Persönlichkeitsmerkmale mit berufsrelevanten Außenkriterien zusammen („criterion-focused occupational personality scales COPS“, ebd.),

wie z. B. auch die Kundenorientierung. Die Autoren (2001a, 2008) schlussfolgerten aus den in der Literatur beschriebenen Definitionen von Kundenorientierung Korrelationen mit Verträglichkeit, Emotionaler Stabilität sowie Gewissenhaftigkeit und messen auch dem Konstrukt der Extraversion (zunächst) eine hohe Bedeutsamkeit zu. Ihre meta-analytischen Befunde zeigen schließlich, dass sich das Konstrukt als Konfiguration von Verträglichkeit, Emotionaler Stabilität und Gewissenhaftigkeit darstellen lässt. Dabei werden die Konstrukte in der dargestellten Reihenfolge unterschiedlich stark gewichtet (Ones & Viswesvaran, 2001a). Eine ähnliche Beschreibung findet sich auch schon bei Digman (1997), der genau diese Persönlichkeitseigenschaften zu einem Faktor höherer Ordnung extrahierte: So unterscheidet er zwischen einem Super-Faktor Alpha und Beta, wobei letzterer sich seinerseits aus Extraversion und Offenheit für Erfahrung zusammensetzt (Digman, 1997; Markon, Krueger & Watson, 2005). Ones und Viswesvaran (2001a) beschreiben, dass die kombinierte CSO-Skala vorhersagt, wie gut die Kundschaft bedient wird: „aim to predict serving customers well“ (S. 65). Sie fanden in ihren Meta-Analysen ebenfalls einen beachtlichen Zusammenhang mit Job Performance von  $r = .39$  ( $p < .05$ ). Zusätzlich zogen sie auch ein engeres Kriterium heran, nämlich kundenservice-bezogene Performanz-Bewertungen und berichten einen Zusammenhang von  $r = .34$  ( $p < .05$ ; Ones & Viswesvaran, 1999, zit. nach Ones & Viswesvaran, 2001b). Es wird dazu aufgerufen, das Konstrukt auch mit Hilfe von Sales-Potential Skalen zu validieren. Von diesem Aufruf inspiriert untersucht die vorliegende Studie den Zusammenhang zwischen der Kundenorientierung als kombinierte CSO-Skala und dem objektiv gemessenen Verkaufserfolg. Dabei wird ausgehend von der dargestellten Forschungsliteratur von einem leicht positiven Zusammenhang ausgegangen.

*Hypothese 1a: Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der Kundenorientierung (kombinierte CSO-Skala) und dem objektiv gemessenen Verkaufserfolg.*

### **2.2.3 Furchtlose Dominanz**

In den vorangegangenen Kapiteln wurde deutlich, dass die Persönlichkeitseigenschaften Gewissenhaftigkeit und Extraversion für den Verkaufserfolg wichtig sind (z. B. Vinchur et al., 1998) und dass *Gewissenhaftigkeit* mit Kundenorientierung assoziiert ist (z. B. Ones & Viswesvaran, 2001a; 2008). Es wurde in diesem Kontext herausgearbeitet, dass Verkäuferinnen und Verkäufer beispielsweise eine ausgeprägte *Selbstdisziplin* haben sollten, Verkaufsgespräche zu initiieren und stets zuvorkommend und



persistent, ihre *Hilfsbereitschaft* zu signalisieren. Der Fokus des folgenden Kapitels liegt nun auf der Persönlichkeitseigenschaft *Extraversion* und dem damit in enger Beziehung stehenden Konstrukt der Furchtlosen Dominanz. Im Persönlichen Verkauf kommt es - neben der Kundenorientierung - auch auf eine besondere *Überzeugungskraft* und das *Selbstvertrauen* an, Kunden zu identifizieren und zum Kauf zu bewegen, obwohl diese das Verkaufspersonal zurückweisen könnten. Um die enge Assoziation zwischen diesen Eigenschaften und dem Konstrukt der Furchtlosen Dominanz zu zeigen, wird der Begriff zunächst definiert und kurz historisch eingebettet. Dann wird der Zusammenhang zwischen Furchtloser Dominanz und beruflichem Erfolg sowie der Verkaufsleistung beleuchtet. Zuletzt wird das Konstrukt als konfigurierte Persönlichkeitseigenschaft vorgestellt.

### **2.2.3.1 Definition des Konstrukts der Furchtlosen Dominanz**

Furchtlose Dominanz (FD) beschreibt eine kontinuierliche Persönlichkeitseigenschaft und wird als adaptive Facette subklinischer Psychopathie verstanden (Lilienfeld & Fowler, 2006; Lilienfeld, Watts & Smith, 2015). Das Konstrukt ist charakterisiert durch ein außerordentliches Selbstbewusstsein, Stressresistenz und einer Vorliebe, im Zentrum der Aufmerksamkeit zu stehen. Personen mit hohen Ausprägungen dieser Persönlichkeitseigenschaft werden als eloquent und persuasiv geschickt beschrieben und zeigen wenig bis keine sozialen Ängste (Lykken, 1995; Miller & Lynam, 2012; Patrick, Fowles & Krueger, 2009). Außerdem haben sie tendenziell eine starke Belohnungsorientierung und neigen dazu, die eigenen finanziellen oder status-assoziierten Vorteile in den Vordergrund zu stellen (Babiak & Hare, 2006; Miller & Lynam, 2012). Darauf aufbauend benennen Lilienfeld und Widows (2005) die FD-Dimensionen Social Influence (Soziale Einflussnahme), Stress Immunity (Stressimmunität) und Fearlessness (Furchtlosigkeit).

Subklinische Psychopathie wird in der vorliegenden Arbeit den Ausführungen von Lilienfeld und Fowler (2006) folgend als multidimensionale Persönlichkeitsdisposition verstanden, auf dessen Kontinuum sich Menschen verteilen (dimensionale Sichtweise), und *nicht* als klinisches Störungsbild (kategoriale Betrachtung). Dabei stellen die verschiedenen Dimensionen des Konstrukts ein Paradoxon zwischen kaltherzig bis antisozialen Persönlichkeitsanteilen und charmant wirkenden Facetten dar (Lilienfeld et al., 2016). Im Rahmen des persönlichkeitsbasierten Ansatzes zur Beschreibung von Psychopathie werden

Persönlichkeitsaspekte von Verhalten getrennt (Cooke & Michie, 2001). Also stellt das antisoziale Verhalten nicht den Kernaspekt des Psychopathie-Konstrukts dar, sondern vielmehr eine mögliche Konsequenz. Personen mit hoher Psychopathie-Ausprägung erscheinen gut angepasst, aber hinter dieser Hülle verstecken sich geringe Empathie, Affektarmut und Impulsivität. So prägte Cleckley (1941) schon früh den Begriff der „Mask of Sanity“ und legte damit einen wichtigen Grundstein für die (damals noch rein klinische) Betrachtung des Konstrukts. Auch die Unterscheidung zwischen primärer und sekundärer Psychopathie war für die Forschung richtungsweisend: So beschrieb ebenfalls Blackburn (1975) die primäre Psychopathie als Kombination hoher Extraversion und hoher Emotionaler Stabilität, die sekundäre Psychopathie als Gegenteiliges Persönlichkeitsmuster. Ganz ähnlich ordnete Lykken (1995) der primären Psychopathie ein niedriges Angst- und Stressempfinden zu, der sekundären Psychopathie eine hohe Impulsivität. Neben der Furchtlosen Dominanz benennen Lilienfeld und Widows (2005) in ihrem Messinstrument (PPI-R, Psychopathic Personality Inventory-revised) die Dimensionen Self-Centered Impulsivity (Selbstzentrierte Impulsivität) und Coldheartness (Kalthertigkeit). Die Selbstzentrierte Impulsivität stellt die absichtliche Missachtung von Regeln, Enthemmtheit, mangelnde Selbstkontrolle, erhöhte Risikobereitschaft und unzureichendes Verantwortungsbewusstsein dar, während Kalthertigkeit mit Gleichgültigkeit, fehlenden Schuldgefühlen und mangelndem Mitgefühl in Verbindung steht. Dabei wird von einer Orthogonalität der Dimensionen ausgegangen: Es handelt sich also nicht um kovariierende Persönlichkeitseigenschaften, sondern um unabhängige Facetten (Lilienfeld & Widows, 2005). Im TriPM (Triarchic Psychopathy Measure) von Patrick (2012) werden ähnliche Faktoren extrahiert: Boldness (Kühnheit), Disinhibition (Enthemmtheit) und Meanness (Gemeinheit). Stark vereinfacht kann festgestellt werden, dass Kühnheit im weitesten Sinn der Furchtlosen Dominanz entspricht und zur primären Psychopathie zuzuordnen ist, Enthemmtheit der Facette der Selbstzentrierten Impulsivität und sekundären Psychopathie und Gemeinheit der PPI-R-Dimension Kalthertigkeit.

### **2.2.3.2 Zum Zusammenhang von Furchtloser Dominanz und Verkaufserfolg**

Im Folgenden werden zunächst kurz die *negativen* Zusammenhänge zwischen dem globalen Psychopathie-Konstrukt und beruflichen Erfolgsindices dargestellt. Danach wird konkret auf die Furchtlose Dominanz und ihre potenziellen *positiven* Wirkeffekte auf Berufs- und Verkaufserfolg eingegangen.

Eine Meta-Analyse von O'Boyle, Forsyth, Banks und McDaniel (2012) fand kleine, aber signifikant negative Zusammenhänge zwischen Psychopathie und Arbeitsleistung ( $r = -.07, p < .001$ ) beziehungsweise eine positive Beziehung zu kontraproduktivem Verhalten am Arbeitsplatz ( $r = .06, p < .05$ ). Ähnliche, schwach-negative Zusammenhänge ( $\rho = -.04, p < .05$ ) zwischen (globaler) Psychopathie und Führungseffektivität fanden auch Landay, Harms und Credé (2019) in ihrer neueren Meta-Analyse. Diese negativen Zusammenhänge zeigen sich bei der Betrachtung der (potenziell adaptiven) Subfacette der Furchtlosen Dominanz nicht. Im Gegenteil fanden Eisenbarth und Kollegen (2022) einen positiven Zusammenhang zwischen Furchtloser Dominanz und subjektiv eingeschätztem beruflichem Erfolg. Weiss, Lynam und Miller (2018) betrachteten den Effekt von Kühnheit auf die von unabhängigen Beurteilerinnen und Beurteilern eingeschätzte Überzeugungskraft bei einer (improvisierten) Produktvorstellung und fokussierten die Forschung rund um das Konstrukt damit auf den Vertriebsbereich und indirekt auf den Verkaufserfolg. Sie fanden einen positiven Zusammenhang von Kühnheit und Überzeugungskraft sowie von Extraversion und dem genannten Kriterium. Zuletzt untersuchten Titze, Blickle und Wihler (2017) den Zusammenhang zwischen Furchtloser Dominanz und objektiv gemessener Verkaufsleistung an einer Stichprobe selbstständiger Versicherungsvertreter/innen. Sie fanden nach statistischer Kontrolle eines mit Gewissenhaftigkeit eng verwandten Konstruktes (DAM, Disciplined Achievement Motivation) einen umgekehrt u-förmigen Zusammenhang: So zeigten erfolgreiche Versicherungsvertreter/innen die besten Resultate bei einer moderaten Ausprägung Furchtloser Dominanz.

Ein Erklärungsansatz für die potenzielle Adaptivität Furchtloser Dominanz im Persönlichen Verkauf bieten die mit Psychopathie assoziierten protektiven Faktoren: So fanden Dalkner und Kollegen (2018) für eine Stichprobe psychisch erkrankter Personen, dass eine hohe FD-Ausprägung mit besserer Stressbewältigung assoziiert zu sein scheint. Verkaufspersonal mit entsprechend hohen Werten könnten daher vermutlich Misserfolg und Zurückweisung im Persönlichen Verkauf leichter überwunden werden. Auch Tortoriello, Hart und Breeden (2020) fanden, dass Furchtlose Dominanz in Situationen moralischer Dilemmata hilfreich sein können, da Personen mit hoher Furchtloser Dominanz den Aufgabenfokus trotz konfligierender Stressoren nicht verlieren. Für persönliche Verkaufssituationen möglicherweise relevant ist, dass die Aufgabe in der beschriebenen Studie darin bestand, einer anderen Person zu *helfen*. Gerade vor dem Hintergrund der im Persönlichen Verkauf

herrschenden Rollenambiguität zwischen Service- und Verkaufsabschlussorientierung ist dieser Zusammenhang berichtenswert.

### **2.2.3.3 Furchtlose Dominanz als konfigurierte Persönlichkeitseigenschaft**

Ähnlich wie bereits das Konstrukt der Kundenorientierung als Compound Trait beschrieben wurde, soll nun auch die Furchtlose Dominanz als konfigurierte Persönlichkeitseigenschaft eingeführt werden. Es gibt grundsätzlich erste Hinweise darauf, dass sich Facetten der (subklinischen) Psychopathie als „normale“ Persönlichkeitsdisposition verstehen und mit Berufserfolg assoziieren lassen (O’Boyle et al., 2012). Miller und Lynam (2012) stellten fest, dass sich Furchtlose Dominanz mit hoher Extraversion und niedrigen Neurotizismus-Werten darstellen lässt. Außerdem fanden sie einen positiven, aber kleinen Zusammenhang zwischen Furchtloser Dominanz und Offenheit für Erfahrung. Auch Eisenbarth, Hart und Sedikles (2018) wiesen bei der Vorhersage beruflicher Erfolgs- und Zufriedenheitsindices gemeinsame Varianz zwischen Furchtloser Dominanz und den Variablen Extraversion und Emotionaler Stabilität nach. Schließlich konfigurierten Blickle und Genau (2019) Extraversion und Emotionale Stabilität in eine kombinierte FD-Skala und fanden in ihrer Längsschnittstudie, dass die Furchtlose Dominanz und das Bildungsniveau zu einer positiven Gehaltsentwicklung und zu mehr Zufriedenheit führten. Ähnlich dazu, aber mit einem verkaufsassoziierten Kriterium, untersucht die vorliegende Studie den Zusammenhang zwischen der Furchtlosen Dominanz als kombinierte FD-Skala und dem objektiv gemessenen Verkaufserfolg und prognostiziert in Übereinstimmung mit dem Großteil der dargestellten Forschungsbefunde einen leicht positiven Zusammenhang.

*Hypothese 1b: Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der Furchtlosen Dominanz (kombinierte FD-Skala) und dem objektiv gemessenen Verkaufserfolg.*

## **2.3 Emotionserkennungsfähigkeit als Teilkomponente Emotionaler Intelligenz**

Das nachfolgende Kapitel geht auf die Frage ein, inwiefern soziale Fähigkeiten den beruflichen Erfolg im Allgemeinen und im Verkaufsberuf vorhersagen. Was verbirgt sich hinter dem Konstrukt der Emotionalen Intelligenz und welche Teilkomponenten werden unterschieden? Welche Vorteile hat die Betrachtung der Emotionserkennungsfähigkeit in Gesichtern und welche Effekte auf die berufliche Leistung und Verkaufsperformanz können berichtet werden? Das Kapitel schließt mit der Entwicklung der Hypothesen für den postulierten Haupteffekt 2 ab.

### **2.3.1 Emotionale Intelligenz**

Für die Personalpsychologie wird die Anforderung immer wichtiger, komplexe soziale Prozesse adäquat wahrzunehmen und gezielt zu nutzen (Frey & Osborne, 2017). Zumeist wird die berufliche Leistung mithilfe der kognitiven Leistungsfähigkeit und anhand von Persönlichkeitseigenschaften vorhergesagt (Schmidt & Hunter, 1998). In den vergangenen Jahren sind ergänzend dazu Aspekte der Emotionalen Intelligenz in den Interessensfokus der wissenschaftlichen Forschung gerückt, obwohl das Konstrukt anfänglich sehr kontrovers diskutiert wurde: Während bereits vor der Jahrtausendwende erste (populärwissenschaftliche) Abhandlungen das Konstrukt als wichtigen Prädiktor für erfolgreiches Handeln am Arbeitsplatz feierten (z. B. Goleman, 1995), bezeichnete Schuler (2002) es schlichtweg als „überflüssig“ (S. 140). Im Rahmen jüngster Forschungsarbeiten hat sich das Konzept bewährt und wird viel beforscht. Vor diesem Hintergrund werden im Rahmen der folgenden Abschnitte zunächst Definitionen und Modelle Emotionaler Intelligenz dargestellt. Danach wird auf die Zusammenhänge zwischen dem Konstrukt und seinen Subfacetten und der Berufs- sowie Verkaufsleistung eingegangen.

#### **2.3.1.1 Definition des Konstrukts der Emotionalen Intelligenz**

Mayer und Salovey (1997) prägten die Forschung zur Emotionalen Intelligenz maßgeblich und definierten das Konstrukt als „ability to monitor one’s own and others’ feelings and emotions, to discriminate among them and to use this information to guide one’s thinking and actions“ (S. 189). Letzteren Aspekt beschreiben Van Rooy und Viswesvaran (2004, S. 72) genauer und definieren die Emotionale Intelligenz als “set of

abilities (verbal and nonverbal) that enable a person to generate, recognize, express, understand, and evaluate their own, and others' emotions in order to guide thinking and action that successfully cope with environmental demands and pressures." In beiden Definitionen wird die Emotionale Intelligenz als fähigkeitsbasiertes Konstrukt konzeptualisiert. Die Autoren folgen also der Annahme, dass Menschen emotional intelligentes Verhalten ausgehend von ihren sozialen Fähigkeiten mehr oder weniger zeigen *können*. So zeigt auch eine jüngst erschienene Meta-Analyse von Bryan und Mayer (2020), dass sich Dimensionen Emotionaler Intelligenz in das Cattell-Horn-Carroll (CHC) Intelligenzmodell einordnen lassen. Ein mit der Konzeptualisierung verbundener Vorteil ist, dass das Konstrukt also objektiv messbar und robust gegenüber sozial erwünschter Antworten ist (O'Boyle, Humphrey, Pollack, Hawver & Story, 2011). Zudem gibt es erste praktische und für die Personalauswahl und -entwicklung relevante Hinweise darauf, dass die Kompetenz, emotional zu handeln, trainierbar zu sein scheint (Kotsou, Nelis, Grégoire & Mikolajczak, 2011). Im Gegensatz zu den fähigkeitsbasierten Modellen (Ability-Modelle) und persönlichkeitsbasierten Modellen (Trait-Modelle) folgen gemischte Modelle Emotionaler Intelligenz einer unklaren, theoretischen Konzeption, da sie Persönlichkeitseigenschaften mit fähigkeitsbasierten Kompetenzen vermischen (Bar-On & Parker, 2000; Petrides & Furnham, 2001).

Das „Four Branch Model“ nach Mayer und Salovey (1997) kann als Basismodell Emotionaler Intelligenz herangezogen werden und besteht aus den Komponenten Emotionswahrnehmung, Verstehen von Emotionen, Nutzung von Emotionen und Emotionsregulation. Das Kaskadenmodell Emotionaler Intelligenz nach Joseph und Newman (2010) entwickelte das Modell von Mayer und Salovey (1997) weiter, verzichtete aber aufgrund unzureichender empirischer Bestätigung auf die Emotionsnutzung und assoziierte die Emotionsregulation als „Key Dimension“ (S. 55, ebd.) mit der beruflichen Leistung. Wie in Abbildung 2 ersichtlich wird, bauen die drei Komponenten Emotionswahrnehmung, Emotionsverständnis und Emotionsregulation sequenziell aufeinander auf. Zuerst werden emotionsbezogene Hinweisreize aufgenommen und in bestehende Wissensstrukturen eingeordnet. Dann folgt die (bestenfalls adäquat regulierte) Reaktion einer Person auf die emotionalen Stimuli, die ihrerseits mit der Arbeitsleistung zusammenhängt. Die Autoren haben Gewissenhaftigkeit, Emotionale Stabilität und die kognitive Leistungsfähigkeit als von der Emotionalen Intelligenz abzugrenzende Konstrukte in das Modell integriert. Sie seien direkt oder indirekt ebenfalls relevant für die Vorhersage beruflicher Leistung. Auch die

vorliegende Studie inkludiert die genannten Persönlichkeitskonstrukte in das Untersuchungsmodell.

Messinstrumente zur Erfassung der Emotionalen Intelligenz als Fähigkeit folgen in der Regel der Logik, dass Emotionen bei sich oder anderen Personen in einer beschriebenen Situation richtig erkannt und eingeschätzt werden. So kann eine Emotion beispielsweise auf dem Foto eines Gesichts, als Strichzeichnung der Körperhaltung oder im Rahmen einer Audio-Darbietung dargestellt werden. Ein nennenswertes Testverfahren ist z. B. der MSCEIT (Mayer-Caruso-Salovey Emotional Intelligence Test; nach Mayer, Salovey, Caruso & Sitarenios, 2003). Die EIS (Emotional Intelligence Scale nach Schutte et al., 1998) sowie die WLEIS (Wong and Law Emotional Intelligence Scale von Wong & Law, 2004) folgen ebenfalls der fähigkeitsbasierten Konzeption des Konstrukts, messen Emotionale Intelligenz aber über Selbstberichtsverfahren. Der EQ von Bar-On, Brown, Kircaldy und Thomé (Emotional Quotient, 2002) sei der Vollständigkeit halber als Verfahren der Mixed Models of Emotional Intelligence genannt. Hier werden eher (erfolgsrelevante, emotionsbezogene) Verhaltenspotenziale gemessen als die Fähigkeit selbst.

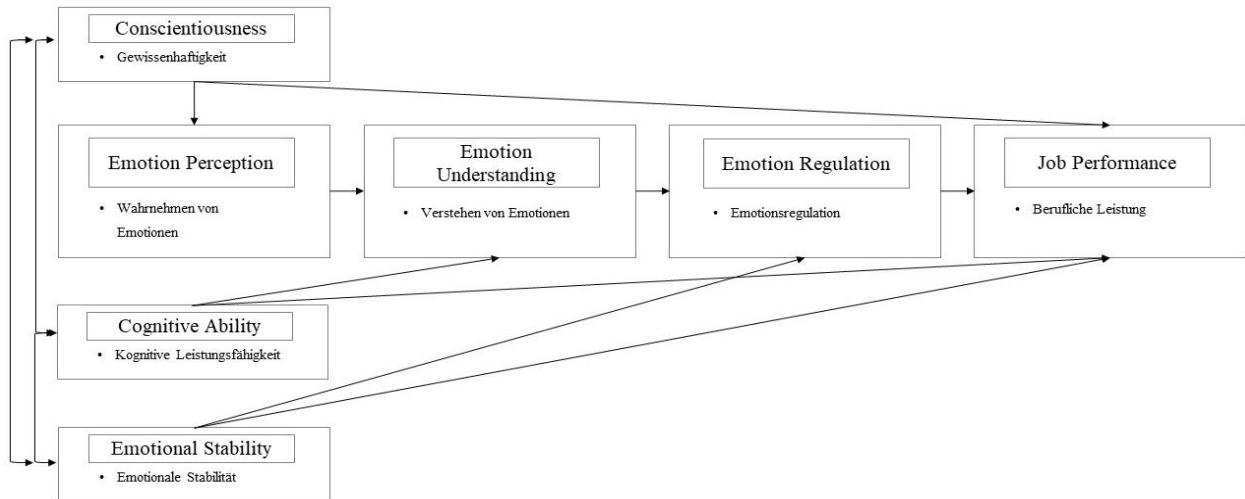


Abbildung 2. Kaskadenmodell der Emotionalen Intelligenz (Joseph & Newman, 2010).

### 2.3.1.2 Zum Zusammenhang zwischen Emotionaler Intelligenz und Verkaufserfolg

Zur Beschreibung des Zusammenhangs zwischen Emotionaler Intelligenz und beruflichem Erfolg kann bereits auf Meta-Analysen zurückgegriffen werden. Dabei wird zwischen den Trait- und Ability-Modellen der Emotionalen Intelligenz sowie den

Selbstberichtsverfahren differenziert und berufliche Performanz unterschiedlich operationalisiert. Van Rooy und Viswesvaran (2004) fanden bei der globalen Betrachtung des Konstrukts einen moderaten, positiven Zusammenhang zu berufsbezogenen Outcomes ( $\rho = .24$ ,  $p < .05$ ). O'Boyle und Kollegen (2011) berichten ähnliche Effekte für die fähigkeitsbasiert gemessene Emotionale Intelligenz von  $r = .24$  ( $p < .05$ ), wobei die Validitäten für die Operationalisierungen als Selbstbericht und als Persönlichkeitseigenschaft minimal höher ausfallen ( $r = .25$ ,  $p < .05$ ;  $r = .28$ ,  $p < .05$ ). Auch eine neuere Meta-Analyse nach Grobelny, Radke und Paniotova-Maczka (2021) kommt zu vergleichbaren Ergebnissen und berichtet für performance-based Ability-Modelle Emotionaler Intelligenz und *objektiven* Berufserfolgsdaten eine korrigierte, prädiktive Validität von  $\rho = .26$  ( $p < .05$ ). Auch hier fallen die Zusammenhänge bei den Selbstberichtsdaten und Trait-Modellen höher aus ( $\rho = .25$ ,  $p < .05$ ;  $\rho = .30$ ,  $p < .05$ ).

Für das Kriterium des Verkaufserfolgs ist die Befundlage dünner und weniger eindeutig. Im Folgenden werden exemplarisch einige Studien genannt, die sich mit dem Verkaufserfolg und der fähigkeitsbasierten Operationalisierung Emotionaler Intelligenz beschäftigten. Während einige Autoren eine positive Beziehung zwischen einzelnen Subfacetten Emotionaler Intelligenz und dem Verkaufserfolg fanden (Haakonstad, 2011; Griffin, 2013), können andere Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler in sehr ähnlichen Studien keine Zusammenhänge herausstellen (Reid, 2015). Al-Dosiry und Kollegen (2015) fanden in ihrer Verkaufsstichprobe bei einem Autohändler sogar einen leichten, negativen Zusammenhang zwischen der Emotionalen Intelligenz und objektiven Verkaufskennzahlen. Vor dem Hintergrund der divergierenden Befunde lohnt sich ein genauerer Blick auf etwaige Wirkmodelle. So wurde in Studien die Variable „Adaptives Verkaufen“ als Mediator zwischen Emotionaler Intelligenz und verkaufserfolgs- und servicebezogenen Outputs eingebaut. Demnach führe eine hohe Emotionale Intelligenz zunächst dazu, dass adaptive Verkaufstechniken angewendet werden, die ihrerseits zu einem höheren Verkaufsumsatz führen. Während Prentice und King (2013) neben der beschriebenen Mediation auch einen einfachen Effekt von Emotionaler Intelligenz auf den Verkaufserfolg finden, zeigen die Ergebnisse von Wisker und Poulis (2015) diesen direkten Zusammenhang nicht.

Zusammenfassend scheint also es einen Zusammenhang zwischen Emotionaler Intelligenz und beruflichem Erfolg zu geben. Das Ergebnismuster für das Verkaufskriterium ist, unter anderem aufgrund der unterschiedlichen Operationalisierungen der



Prädiktorvariablen, hingegen nicht eindeutig. Für die vorliegende Studie ergibt sich daraus die Vorgehensweise, nicht das Gesamtkonstrukt, sondern seine grundlegende Basiskomponente zu nutzen und die Emotionserkennungsfähigkeit näher zu untersuchen.

### **2.3.2 Emotionserkennungsfähigkeit**

Die Emotionserkennungsfähigkeit gilt als am besten validierte Komponente Emotionaler Intelligenz (Elfenbein & Ambady, 2002a). Sie formt als unterster Baustein der oben beschriebenen Modelle Emotionaler Intelligenz die Basiskomponente dieser Fähigkeit und ist objektiv messbar. Auch in diesem Abschnitt wird das Konstrukt zunächst eingeführt. Danach wird die Studienlage zum Zusammenhang zwischen der Emotionserkennungsfähigkeit und beruflicher (Verkaufs-) Performanz betrachtet. Zuletzt wird ein non-linguistischer Ansatz zur Messung der Emotionserkennungsfähigkeit in Gesichtern vorgestellt.

#### **2.3.2.1 Definition des Konstrukts der Emotionserkennungsfähigkeit**

Emotionen korrekt erkennen zu können (Emotionserkennungsfähigkeit, EEF), ist definiert als die Fähigkeit, Emotionen zu identifizieren, die vor allem andere, aber auch die Person selbst fühlt (Côté, 2014). Es handelt sich also um eine spezifische Fähigkeit, die die Entdeckung und Enkodierung von emotionalen Informationen aus Gesichtern, Stimmen oder Körperhaltungen beinhaltet (Elfenbein, Marsh & Ambady, 2002). Synonyme Begriffe für die Emotionserkennungsfähigkeit sind die Empathische Akkuratheit (Kraus, 2017) oder die Nonverbale Aufnahmefähigkeit (Buck, Baron, Goodman & Shapiro, 1980). Einerseits lassen sich kulturübergreifende Gemeinsamkeiten in der Emotionserkennungsfähigkeit feststellen, andererseits auch emotionale Dialekte und damit verbundene Vorteile in der eigenen In-Group (Elfenbein & Ambady, 2002b). Tests zur Messung der Emotionserkennungsfähigkeit sind ähnlich aufgebaut wie die Tests zur Messung der Emotionalen Intelligenz. Es geht darum, eine dargestellte Emotion richtig zu erkennen und korrekt zu benennen. Beispielfhaft genannt seien der GERT-S (Geneva Emotion Recognition Test – Short Version; Schlegel & Scherer, 2016), das (Mini-) PONS (Mini Profile of Nonverbal Sensitivity; Bänzinger, Scherer, Hall & Rosenthal, 2011) und der DANVA-2 (Diagnostic Analysis of Nonverbal Accuracy; Nowicki & Duke, 2008).

### 2.3.2.2 Zum Zusammenhang zwischen der Emotionserkennungsfähigkeit und Verkaufserfolg

In der Meta-Analyse nach Elfenbein, Foo, White, Tan und Aik (2007) konnte ein moderater Zusammenhang zwischen der Emotionserkennungsfähigkeit und beruflichem Erfolg herausgestellt werden ( $r = .20$ ,  $p < .05$ ). Bei der Betrachtung potenzieller Wirkmechanismen zwischen dem genannten Prädiktor und einem objektiven Erfolgskriterium konnte in einer Studie von Momm und Kollegen (2015) ein positiver Zusammenhang zwischen der EEF und höherem Einkommen gefunden werden, der über die Variablen Politische Fertigkeiten und Interpersonal Facilitation (von der Führungskraft bewertetes kooperatives Verhalten am Arbeitsplatz) mediiert wird.

Hinsichtlich des Verkaufserfolgs zeigte ein Laborexperiment von Elfenbein und Kollegen (2007) zur Emotionserkennungsfähigkeit und objektiver Leistung in einer (fiktiven) Verhandlungssituation von Studierenden, dass die designierten Verkäuferinnen und Verkäufer mit besserer Emotionserkennungsfähigkeit sowohl mehr kooperatives Verhalten zeigten als auch eine zielorientiertere Verkaufsabschlussorientierung aufwiesen. Byron, Terranova und Nowicki (2007) haben im Rahmen von zwei sich ähnelnden Feldstudien zum Zusammenhang zwischen der Emotionserkennungsfähigkeit und Verkaufsleistung sowohl im B2B-Bereich eines Baustoff-Herstellers als auch im Bereich Car Retail (B2C) kleine positive Zusammenhänge gefunden. Der Großteil danach folgender Forschungsarbeiten zum beschriebenen Zusammenhang konzentriert sich auf die Einbindung potenzieller Moderatoren. Entsprechende Studien werden im Rahmen von Kapitel 2.4 zur Sozioanalytischen Persönlichkeitstheorie vorgestellt.

### 2.3.2.3 Emotionserkennungsfähigkeit in Gesichtern

In der vorliegenden Studie wird zur Messung der Emotionserkennungsfähigkeit in Gesichtern keiner der bereits genannten, sondern ein neuartiger Test herangezogen, der Face-based Emotion Matching Test (FEMT; Blickle, Kranefeld, Wihler, Kückelhaus & Menges, 2022). Die Fähigkeit, Emotionen zu erkennen, folge einem ressourcen-armen, automatischen Prozess, während die Benennung einer Emotion einen kontrollierten Ablauf darstellt, der über die emotionalen Fähigkeiten hinaus auch gewisse linguistische Kompetenzen voraussetzt. Eine Person könne demnach also eine gute Emotionserkennungsfähigkeit haben, obwohl sie nicht über die *sprachlichen* Kompetenzen

verfügt, diese entsprechend auszudrücken (ebd.). In unserer heutigen Arbeitswelt ist es normal geworden, multinationale Teams (global) zusammenzusetzen, sodass Kommunikation auch über die eigene Muttersprache hinaus stattfindet und die non-linguistisch gemessenen (Emotionserkennungs-) Fähigkeiten umso wichtiger werden (Tenzer & Pudelko, 2020). Die Autoren des FEMTs argumentieren, dass die Untersuchung der kombinierten Fähigkeit, Emotionen wahrzunehmen *und* korrekt zu benennen, keinesfalls besser oder schlechter sei als die alleinige Betrachtung der non-linguistisch gemessenen Emotionserkennung. Der FEMT stelle vielmehr eine diagnostische Alternative dar, die zwischen der nonverbalen Sensitivität einer Person und der linguistischen Komponente unterscheiden könne (Blickle et al., 2022).

So zeigen Blickle und Kollegen (2022) erste Ergebnisse zur Konstruktvalidität des FEMTs in Form von konvergenten und divergenten Zusammenhängen mit kognitiver sowie Emotionaler Intelligenz und verschiedenen Persönlichkeitseigenschaften. Es gibt auch erste Hinweise auf die Kriteriumsvalidität des Konstrukts hinsichtlich berufserfolgsrelevanten Leistungsindices: So konnte ein kleiner positiver Zusammenhang des Konstrukts mit der adaptiven, beruflichen Leistung gefunden werden ( $r = .11, p < .05$ ). Vor dem Hintergrund der dargestellten Befunde untersucht die vorliegende Studie (auch) den Haupteffekt der sozialen Kompetenzen auf den Verkaufserfolg und geht von einem vorhandenen, aber schwachen Zusammenhang zwischen der (non-linguistisch gemessenen) Emotionserkennungsfähigkeit und den Verkaufszahlen aus.

*Hypothese 2: Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der non-linguistisch gemessenen Emotionserkennungsfähigkeit in Gesichtern (FEMT) und dem objektiv gemessenen Verkaufserfolg.*

## **2.4 Sozioanalytische Persönlichkeitstheorie**

Im vorliegenden Kapitel geht es darum, wie die dargestellten psychologischen Konstrukte auf Basis der Sozioanalytischen Persönlichkeitstheorie nach Hogan und Shelton (1998) in ein Modell integriert werden können. Inwiefern nützt die kombinierte Betrachtung der Aufstiegs- und Anschlussmotivation mit den sozialen Kompetenzen einer Person bei der Varianzaufklärung der Verkaufsperformanz? Das Kapitel endet mit der Entwicklung der Interaktionshypothesen 3a und 3b für die Kombination der in Kapitel 2.2.2 und 2.2.3 dargestellten Persönlichkeitseigenschaften Kundenorientierung und Furchtlose Dominanz sowie der Emotionserkennungsfähigkeit (Kapitel 2.3.2).

### **2.4.1 Moderationsmodelle zu Persönlichkeit, sozialen Kompetenzen und objektiver Arbeitsleistung im Persönlichen Verkauf**

Nachfolgend werden Studien dargestellt, die Moderationsmodelle zu Persönlichkeit und sozialen Kompetenzen im Arbeitskontext untersucht haben. Dabei wird zunächst auf die Kundenorientierung sowie die im Zusammenhang stehenden Konstrukte eingegangen. Danach werden die Furchtlose Dominanz und verwandte Konstrukte beleuchtet.

Kidwell, McFarland und Avila (2007) untersuchten für B2B-Verkaufspersonal unterschiedlicher Branchen den Zusammenhang zwischen kundenorientiertem sowie adaptivem Verkaufen und von der Führungskraft eingeschätztem Verkaufserfolg. Dabei fanden sie, dass die Emotionserkennungsfähigkeit moderierend auf die Zusammenhänge wirkt: Nur in Kombination mit ausgeprägten nonverbalen und emotionalen Fähigkeiten wirken sich die beschriebenen Verkaufstechniken positiv auf das Kriterium aus. Blickle und Kollegen (2008) untersuchten Verträglichkeit als Subkomponente von Kundenorientierung und fanden für das Kriterium des allgemeinen Berufserfolgs eine positive Interaktion mit den Politischen Fertigkeiten einer Person, die ebenfalls zu den sozialen Kompetenzen gezählt werden können. Kidwell, Hardesty, Murtha und Sheng (2011) konnten zeigen, dass Vertriebler mit höherer Emotionaler Intelligenz im Bereich Real Estate und Versicherungen höhere, jährliche Verkaufszahlen generierten und eine stärkere Kundenbindung aufbauten. Der Einfluss der Kundenorientierung auf die Sales Performance wurde als direkter Effekt ebenfalls positiv beschrieben. Neben den direkten Effekten zeigte sich zuletzt auch ein Interaktionseffekt der genannten Konstrukte. Ähnlich zur vorliegenden Studie untersuchten Kadic-Magliajlic, Micevski, Arslanagic-Kalajdzic und Lee (2017) den Zusammenhang zwischen Kundenorientierung und dem Moderator Emotionserkennungsfähigkeit

bei einer Verkaufsstichprobe eines europäischen Mode-Einzelhandelsunternehmens. Die Autoren fanden einen umgekehrt u-förmigen Zusammenhang für die Kundenorientierung sowie eine signifikante Interaktion: Nur mit sehr guten nonverbalen emotionalen Fähigkeiten fanden Verkaufsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter eine (erfolgsrelevante) adäquate Dosierung ihrer Kundenbemühungen, die sich im Sinne der „Too-Much-of a Good Thing“-Hypothese im mittleren Bereich bewegte.

Auch im Kontext der Furchtlosen Dominanz wurden bereits verschiedene Moderatormodelle geprüft. So konnten Blickle, Wendel und Ferris (2010) für eine Verkaufsstichprobe von  $N = 112$  Autoverkäufern eine positive Interaktion zwischen Extraversion und Politischen Fertigkeiten finden. Die Kombination der beiden Konstrukte ergab die besten (objektiv gemessenen) Verkaufsergebnisse. Interessante Studienergebnisse zum Zusammenhang von Extraversion und der Emotionserkennungsfähigkeit kommen auch von Walter, Cole, Van der Vegt, Rubin und Bommer (2012). Sie fanden eine entsprechende Interaktion für das Kriterium Führungsverhalten. Das Konstrukt der Furchtlosen Dominanz wurde bislang weder mit der Emotionserkennungsfähigkeit assoziiert noch im Verkaufskontext untersucht. Es gibt jedoch erste positive Interaktionseffekte für Furchtlose Dominanz und Politische Fertigkeiten hinsichtlich der kontextuellen Leistung (Blickle & Schütte, 2017; Schütte et al., 2018). Zudem konnten Kranefeld, Blickle, Wihler und Menges (2018) eine positive Interaktion zwischen der Durchsetzungsstärke einer Person (Trait Assertiveness) und der non-linguistisch gemessenen Emotionserkennungsfähigkeit finden.

Obwohl sich also eine Vielzahl an Untersuchungen mit den genannten Zielvariablen beschäftigt haben und Hinweise für eine positive Interaktion der in der vorliegenden Studie untersuchten Variablen liefern, so kann die Ergebnislage trotzdem als unzureichend beschrieben werden. Zunächst wird das Variablenset unterschiedlich operationalisiert. *Kundenorientierung* wird in keiner der dargestellten Studien als (konfigurierte) Verhaltensdisposition verstanden, allenfalls durch eine ausgewählte Persönlichkeitseigenschaft operationalisiert (Blickle et al., 2008). *Furchtlose Dominanz* als Konstrukt oder Extraversion als Proxy für Furchtlose Dominanz wurden in Kombination mit sozialen Kompetenzen bislang allenfalls punktuell beleuchtet (Blickle et al., 2010; Blickle & Schütte, 2017; Schütte et al., 2018). Dass die *Emotionserkennungsfähigkeit* einen moderierenden Einfluss nehmen könnte, wurde ebenfalls nur in ausgewählten Studien untersucht (Kadic-Magliajlic et al., 2017; Walter et al., 2012). Lediglich bei Kranefeld und

Kollegen (2018) ist der FEMT eingesetzt worden. Zuletzt kann kritisiert werden, dass ebenfalls nur ausgewählte Studien ein objektives Kriterium zur Messung der *Verkaufsperformanz* heranziehen (Kidwell et al., 2011; Blickle et al., 2010).

#### **2.4.2 Einführung und Grundannahmen der Sozioanalytischen Persönlichkeitstheorie**

Eine theoretische Fundierung, auf welcher der potenzielle Moderatoreffekt zwischen Kundenorientierung beziehungsweise Furchtloser Dominanz und der nonverbalen Emotionserkennungsfähigkeit fußt, stellt die Sozioanalytische Persönlichkeitstheorie nach Hogan und Shelton (1998) dar.

Das Konzept der Persönlichkeit, wie von Hogan und Shelton (1998) beschrieben, basiert auf der Unterscheidung zwischen Identität und Reputation. Die Identität spiegelt dabei die Persönlichkeit nach innen wider, während die Reputation die nach außen sichtbaren Aspekte der Persönlichkeit umfasst, also Facetten einer Person, die die Kommunikationspartner und -partnerinnen im Laufe von persönlichen Interaktionen kennen lernen. Eine Person strebt kontinuierlich danach, ihre Identität als idealisiertes Selbstbild so nach außen zu präsentieren, dass in sozialen Interaktionen durch entsprechendes Verhalten potenzielle Diskrepanzen zwischen Identität und Reputation minimiert werden. Aufgrund ihrer Identität, also der gewünschten Reputation, suchen Personen aktiv Situationen auf, in denen ihre Motive sichtbar befriedigt werden können.

Die Kernaussage der sozioanalytischen Persönlichkeitstheorie ist, dass sich Motivation vornehmlich dann in erfolgreichem Verhalten manifestiert, wenn eine Person über gute soziale Fähigkeiten verfügt. Es wird argumentiert, dass das menschliche Verhalten von zwei zentralen, phylogenetisch tief verankerten Motiven geleitet wird. Diese Motive stellen in der Steinzeit also einen Überlebensvorteil dar und erklären heute Unterschiede in der beruflichen Leistung von Personen. Die Anschlussmotivation („getting along“) meint den Wunsch nach Anerkennung, Kooperation und Gruppenzugehörigkeit, während die Aufstiegsaspiration („getting ahead“) das Streben nach Macht, Status und nach der Kontrolle von Ressourcen beschreibt. Auf den Persönlichen Verkauf bezogen geht es also einerseits um das Handeln im besten Sinne des Kunden, andererseits um das nach vorne gerichtete, verkaufsabschlussorientierte Verkaufen und die damit einhergehende Sichtbarkeit der Verkäuferinnen und Verkäufer. Der Vollständigkeit halber sei noch ein drittes Motiv erwähnt, das jedoch bei der Entwicklung der nachfolgenden Hypothesen keine Berücksichtigung

findet: Die Autoren verwenden den Begriff "Finding Meaning", um die Bedeutung kollektiver Sinngebungssysteme wie Kultur und Religion darzustellen.

Persönlichkeit wurde bereits als Proxy für Motivation genutzt (Mount, Barrick & Strauss, 1999; Witt & Ferris, 2003). Auf Basis der hohen Korrelation zu Verträglichkeit wurde in der vorliegenden Studie die Anschlussmotivation durch die Persönlichkeitsvariable der Kundenorientierung operationalisiert (vgl. dazu Blickle et al., 2008; Ones & Viswesvaran, 2001a). Analog dazu und auf Basis des Zusammenhangs mit Extraversion wurde die Aufstiegsaspiration mithilfe der Furchtlosen Dominanz umgesetzt (vgl. dazu Blickle et al., 2010; Blickle & Genau, 2019). Für den Persönlichen Verkauf kann argumentiert werden, dass aufgrund der inhärenten Wettbewerbssituation des Berufsfeldes das Aufstiegsmotiv, also eine hohe Furchtlose Dominanz, eine entscheidende Bedeutung für den Verkaufsabschluss hat (Hogan & Holland, 2003). Gleichzeitig ist im Sinne eines soliden Beziehungsmanagements und aufgrund ihrer hohen Korrelation mit dem Persönlichkeitskonstrukt Verträglichkeit eine ausgeprägte Kundenorientierung mit dem Anschlussmotiv assoziiert (Blickle et al., 2008). Die Charakteristik der in Kapitel 2.1.2 dargestellten Verkaufssituation des stationären (Mode-) Einzelhandels bedingt, dass sowohl ein hohes Maß agentischen Handelns und eine gezielte Verkaufsabschlussorientierung notwendig sind, als auch eine langfristige Kundenbindung und eine Serviceorientierung, die die Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden über das Produkt hinaus befriedigt. Die orthogonalen Motive erfordern folglich auch im Persönlichen Verkauf Umsetzungsstrategien, die entgegengesetzte Verhaltensweisen erfordern.

Ein für den Persönlichen Verkauf bedeutsames Konzept aus der Sozioanalytischen Persönlichkeitstheorie ist die sogenannte „Rewardingness“, also das Ausmaß, in dem eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter die Wünsche der Kommunikationspartner beziehungsweise die Leistungserwartungen der Vorgesetzten oder die Kundenerwartungen erfüllt. So wirken sich ein erfolgreicher Verkaufsabschluss sowie eine positive Interaktion zwischen Verkaufspersonal und Kundschaft *belohnend* auf Kunden und Vorgesetzte aus. Dieser honorierenden Wirkung in Bezug auf den eigenen Rollenentwurf wird im Kontext der Sozioanalytischen Persönlichkeitstheorie eine besondere Bedeutung zugesprochen (Hogan & Shelton, 1998).

Die vorliegende Studie prüft für den Persönlichen Verkauf, welche der beiden Motivstrukturen in Kombination mit sozialen Fähigkeiten zu höherer Verkaufsperformanz führt. Personen mit guten sozialen Fähigkeiten haben der Sozioanalytischen Persönlichkeitstheorie folgend gute Selbstpräsentationsstrategien und können die von anderen

wahrgenommene Reputation zielgerichtet beeinflussen (Hogan & Shelton, 1998). Soziale Fähigkeiten übersetzen demnach Identität in Reputation und transformieren Motivation in Leistung. Abweichungen zwischen Identität und Reputation sollen dementsprechend möglichst gering gehalten werden. Eine Möglichkeit, die beschriebenen sozialen Fähigkeiten zu operationalisieren, stellen das Konstrukt der Emotionalen Intelligenz und die Subfacette der Emotionserkennungsfähigkeit dar. Dabei bezieht sich die Emotionale Intelligenz im Vergleich nicht nur auf die (unter anderem kommunikativen) Kompetenzen, in sozialen Situationen erfolgreich zu interagieren, sondern impliziert eher übergeordnete, grundlegende Fähigkeiten der Emotionswahrnehmung und -verarbeitung, wie beispielsweise die Emotionsregulation bei sich und bei anderen.

Unter Berücksichtigung der Sozioanalytischen Persönlichkeitstheorie (Hogan & Shelton, 1998) ergeben sich für die Prädiktorvariablen Kundenorientierung und Furchtlose Dominanz und den Moderator der non-linguistisch gemessenen Emotionserkennungsfähigkeit die untenstehenden Interaktionshypothesen. Die Anwendung der beiden Interaktionsmodelle aus stabilen Persönlichkeitsmerkmalen und sozialen Kompetenzen ist im Verkaufskontext sinnvoll, da durch diese speziellen Kombinationen von Prädispositionen und emotionaler Fähigkeit des Verkaufspersonals sichergestellt wird, dass effektiv auf Kundenbedürfnisse eingegangen wird und die Verkaufsleistung kurzfristig gesteigert wird sowie langfristig stabile Kundenbeziehungen aufgebaut werden können. Das theoretische Modell zu den hierarchisch moderierten Regressionsanalysen kann Abbildung 3 entnommen werden.

*Hypothese 3a: Der Zusammenhang zwischen der Kundenorientierung und der objektiv gemessenen Verkaufsleistung wird durch die non-linguistisch gemessene Emotionserkennungsfähigkeit moderiert. Kundenorientierung hängt bei guter Emotionserkennungsfähigkeit positiv mit der objektiv gemessenen Verkaufsleistung zusammen. Bei schlechten Emotionserkennungsfähigkeiten zeigt sich dieser positive Zusammenhang weniger stark ausgeprägt.*

*Hypothese 3b: Der Zusammenhang zwischen der Furchtlosen Dominanz und der objektiv gemessenen Verkaufsleistung wird durch die non-linguistisch gemessene Emotionserkennungsfähigkeit moderiert. Furchtlose Dominanz hängt bei guter Emotionserkennungsfähigkeit positiv mit der objektiv gemessenen Verkaufsleistung zusammen. Bei schlechten Emotionserkennungsfähigkeiten zeigt sich dieser positive Zusammenhang weniger stark ausgeprägt.*



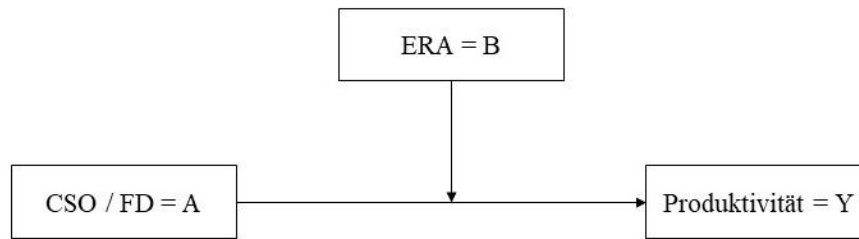


Abbildung 3. Theoretisches Modell und Untersuchungsgegenstand.

CSO = Customer Service Orientation, Kundenorientierung; FD = Fearless Dominance, Furchtlose Dominanz; ERA = Emotion Recognition Ability, Emotionserkennungsfähigkeit.

### **3 Methode**

Im folgenden Kapitel wird das methodische Vorgehen der Forschungsarbeit dargestellt. So wird zunächst das Studiendesign (Kapitel 3.1) beschrieben, dann werden ethische und datenschutzrechtliche Aspekte beleuchtet (Kapitel 3.2) und die erhobene Stichprobe dargestellt (Kapitel 3.3). Es folgen Erläuterungen zu den verwendeten Messinstrumenten (Kapitel 3.4) sowie ein theoretischer Überblick zu den angewandten statistischen Analysen und Grundvoraussetzungen (Kapitel 3.5).

#### **3.1 Studiendesign**

Die Forschungsarbeit wurde als Feldstudie in einem deutschen, stationären (Mode-) Einzelhandelsunternehmen realisiert. Dazu wurde im Vorfeld der Arbeit eine Kooperationsvereinbarung zwischen der Unternehmensleitung, der Personaldirektorin sowie dem die Doktorarbeit betreuenden Professor und der Doktorandin geschlossen. Zum Start und während des gesamten Forschungsprojekts bestand kein Angestelltenverhältnis zwischen der Doktorandin und dem Unternehmen. Das Unternehmen betreibt über 60 Modehäuser in Deutschland und weitere Standorte in anderen europäischen Ländern, wobei sich die vorliegende Studie auf den deutschen Arbeitsmarkt beschränkt. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind nach Abteilungen und Standorten organisiert, wie z. B. Herren-Hosen in Musterstadt. Das Verkaufspersonal besteht aus fest angestellten Verkaufsmitarbeiterinnen und -mitarbeitern, aber auch aus flexiblen Aushilfen, Auszubildenden sowie Abteilungsverantwortlichen, die in Voll- oder Teilzeit angestellt sein können. Eine Abteilungsleiterin oder -leiter ist die Führungskraft von durchschnittlich 10 Verkaufsmitarbeiterinnen und -mitarbeitern. Darüber steht die Verkaufsleitung des jeweiligen Standorts, der im Schnitt in 8 Abteilungen organisiert ist. Für eine detaillierte Beschreibung der erhobenen Stichprobe wird auf Kapitel 3.3 verwiesen.

Beim Studiendesign handelt es sich um eine circa 45 Minuten lange, multivariate Online-Studie im Feld im Multi-Source-Design (Online-Umfrage mit Persönlichkeitsfragebogen und Test zur Emotionserkennungsfähigkeit sowie Provisionsergebnisse aus Archivdaten des Unternehmens), die mit einem Software-Tool von Unipark (<https://www.unipark.com>) programmiert wurde. Über in den Verkaufshäusern verteilte und ausgelegte Flyer wurde zur Studienteilnahme aufgerufen, die nach schriftlicher Registrierung freiwillig durchgeführt werden sollte. Der genutzten Flyer zur Rekrutierung der

Studienteilnehmerinnen und -teilnehmern kann Anhang A1 entnommen werden. Mit verschiedenartigen zur Teilnahme motivierenden Anreizen, wie dem individuellen Feedback zur eigenen Emotionserkennungsfähigkeit, einer Spendenmöglichkeit auf Kosten des Forschungsinstituts und einem Gewinnspiel, wurde versucht, einem potenziellen Selektionsbias entgegenzuwirken. Das Feedback zur eigenen Emotionserkennungsfähigkeit erhielten die Studienteilnehmerinnen und -teilnehmer automatisch nach Beendigung der Online-Studie. Von der Möglichkeit, einen Spendenbetrag anweisen zu lassen, machten 60 Versuchspersonen gebrauch, sodass ein Betrag in Höhe von 180 € zustande gekommen ist. Die Veröffentlichung aller Spendenbeiträge erfolgt jährlich gesammelt für verschiedene Forschungsprojekte auf der Webseite des Instituts für Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie der Universität zu Bonn. Im Rahmen des Gewinnspiels wurden unter allen Teilnehmenden ein Wochenende in einem Wellness-Hotel für 2 Personen verlost (gesponsort durch das Hotel Königshof in Garmisch-Partenkirchen) sowie fünf 100 €-Wertgutscheine des Modeeinzelhändlers (gesponsort von der Unternehmensleitung). Nach Beendigung der Online-Befragung im Herbst 2020 erfolgte die Zuordnung der vom Unternehmen bereitgestellten, objektiven Archivdaten aus dem Jahr 2019 zu den erhobenen, psychodiagnostischen Antworten der Probandinnen und Probanden.

### **3.2 Forschungsethik und Datenschutz**

Angelehnt an die berufsethischen Richtlinien der Deutschen Gesellschaft für Psychologie (Föderation Deutscher Psychologinnenvereinigungen GbR, 2016) folgt die Forschungsarbeit den ethischen Grundsätzen der psychologischen Forschung: So wurden die Probandinnen und Probanden über die Art der Befragung und den Forschungszweck sowie über die Gewährleistung der Vertraulichkeit und jederzeitige Abbruchmöglichkeit aufgeklärt. Das schriftliche Anmeldeverfahren über den Flyer sowie ein Opt-In Button bei der Online-Befragung dienten zur Bestätigung des Einverständnisses (siehe Anhang A1-A4). Zudem wurde die Unterrichtung über die späteren Studienergebnisse angeboten sowie die Kontaktdaten der Studienleiterin veröffentlicht. Da für das Gewinnspiel personenbezogene Daten, wie z. B. eine E-Mail-Adresse, erhoben wurden, wurden die Probandinnen und Probanden nach Abschluss der Befragung auf eine *neue* Webseite mit eigener URL (Uniform Resource Locator) weitergeleitet. Auf diese Weise wurde technisch sichergestellt, dass die Umfragedaten nicht mit den gewinnspiel-assoziierten, personenbezogenen Daten vermischt werden konnten.

Zusätzlich wurde das Votum der Ethikkommission des Fachbereichs Psychologie der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn eingeholt. Der Antrag mit der Antragsnummer #20-01-13 wurde am 10.01.2020 freigegeben. Unter anderem wurde hier die Art der vorübergehenden Datenspeicherung und das Pseudonymisierungsverfahren beschrieben: Dazu erstellten die Probandinnen und Probanden im Rahmen der Anmeldung einen personalisierten Code, der sich dann auf dem Teilnahmelink wiederfand. Die Zuordnung der Klarnamen zu diesen Codes diente der Erhebung der Archivdaten und obliegt einzig der Doktorandin. Mit Abschluss der Promotion wurden diese Daten gelöscht. Auch die technischen Rahmenbedingungen wurden im Zuge des Ethikantrags beschrieben: So besitzt der Dienstleister Unipark einen Server des Questback-Serverparks, der ein vom Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI) zertifiziertes Rechenzentrum darstellt (ISO-27001). Dort wird zwischen den Probanden-Computern und den Unipark-Servern eine verschlüsselte Verbindung (SSL-Verbindung, Secure Socket Layer) hergestellt.

### 3.3 Hintergrundinformation zur Stichprobe

Zur Berechnung der notwendigen Stichprobengröße für die in Kapitel 2.4 zur Sozioanalytischen Persönlichkeitstheorie beschriebenen, hierarchisch moderierten Regressionsanalysen wurden A-Priori-Poweranalysen mit der Software G\*Power (Faul, Erdfelder, Buchner & Lang, 2009) durchgeführt. Um eine signifikante inkrementelle Varianzaufklärung mit kleiner Effektgröße zu entdecken ( $f^2 = .04$ , in Anlehnung an die Befunde zur Interaktion von *Kundenorientierung* und Emotionserkennungsfähigkeit bzw. Interpersonal Mentalizing von Kidwell et al., 2007 sowie Chakrabarty et al., 2014), einem Alpha-Fehlerniveau von 5 % und konventionell empfohlener Teststärke von 80 % (Cohen, 1988), ist eine Stichprobengröße von  $N = 199$  Probandinnen und Probanden erforderlich. Für die Interaktion aus *Furchtloser Dominanz* und Emotionserkennungsfähigkeit wird entlang der Ergebnisse von Walter und Kollegen (2012) sowie Kranefeld und Kollegen (2018) ein Effekt von  $f^2 = .03$  erwartet, der zu einer erforderlichen Stichprobengröße von  $N = 264$  Probandinnen und Probanden führt. Vor diesem Hintergrund wird für die Festlegung der optimalen Stichprobengröße der genannte, *kleinere* Effekt und die damit assoziierte, *höhere* Stichprobengröße zugrunde gelegt. Eine detaillierte Zusammenfassung zu den für die Poweranalyse herangezogenen Schätzern befindet sich in Anhang B1.

Insgesamt haben sich 425 Personen schriftlich angemeldet, um an der Studie teilzunehmen. Um das Risiko eines Selektionsbias zu minimieren, wurden verschiedenartige Teilnahmeanreize geboten (vgl. dazu Kapitel 3.1 Studiendesign). Von den 425 angemeldeten Personen bearbeiteten 325 die Online-Umfrage vollständig. Für 269 Personen lagen verkaufsbezogene Archivdaten vor. Entlang der Empfehlungen von Abbey und Meloy (2017) wurden sechs Items zur Aufmerksamkeitskontrolle in den Fragebogen eingebaut: Es handelte sich dabei um unplausible Aussagen (z. B. „Katzen können fliegen“) sowie um Fragen nach der wahrheitsgetreuen Beantwortung der Items („Ich beantworte diese Fragen rein zufällig“), die auf einer 5-stufigen Likert Skala mit den Polen „trifft nicht zu“ bis „trifft völlig zu“ beantwortet werden sollten ( $M = 22,65$ ;  $SD = 2,33$ ;  $Min = 12$ ;  $Max = 24$ ). Nach den Best-Practice Empfehlungen zur Definition, Identifizierung und Behandlung von Ausreißern von Aguinis, Gottfredson und Joo (2013) wurde eine Abweichung um das 1,5-fache des Interquartilsabstandes der Teilnehmenden insgesamt als Cut-Off-Wert herangezogen, sodass insgesamt 18 Probandinnen und Probanden aufgrund ihrer unzureichenden Aufmerksamkeit ausgeschlossen wurden. Die finale Stichprobengröße belief sich auf  $N = 251$  ( $M = 23,13$ ;  $SD = 1,45$ ;  $Min = 19$ ;  $Max = 24$ ).

Von den 251 Zielpersonen waren 195 weiblich (77,70 %) und 56 männlich (22,30 %). Das Geschlechterverhältnis ist als für die Branche typisch zu bezeichnen (Statistisches Bundesamt, 2019). Der Altersdurchschnitt der Stichprobe belief sich auf 33,04 Jahre ( $SD = 13,42$ ). Die durchschnittliche Wochenarbeitszeit der Probandinnen und Probanden betrug 34,19 Stunden ( $SD = 11,43$ ). Die Versuchspersonen waren im Schnitt seit 14,06 Jahren ( $SD = 12,80$ ) erwerbstätig. In der Stichprobe befanden sich 74 Personen mit Führungsverantwortung als Abteilungsleiterin oder Abteilungsleiter (29,50 %). Mit 177 Personen hatte der Großteil der Teilnehmerinnen und Teilnehmer jedoch keine Leitungsfunktion inne (70,50 %). Die Mehrheit der Probandinnen und Probanden verfügte über eine (Fach-) Hochschulreife (137 Personen, 54,60 %) oder mittlere Reife (50 Personen, 19,90 %). 12 Personen erreichten einen Volks- oder Hauptschulabschluss (4,80 %). Bei 46 Personen war der höchste Bildungsabschluss ein (Fach-) Hochschulstudium (18,40 %). 6 Personen haben sich in die Kategorie „Sonstiges“ eingeordnet (2,40 %).

### 3.4 Instrumente

Im Folgenden werden die in der vorliegenden Arbeit eingesetzten Messinstrumente vorgestellt.

### 3.4.1 Kundenorientierung

Das Konstrukt der Kundenorientierung (Customer Service Orientation, CSO) wurde als konfigurierte Persönlichkeitseigenschaft aus den Persönlichkeitsfacetten Verträglichkeit, Emotionale Stabilität (revers kodierte Werte der Skala Emotionalität) und Gewissenhaftigkeit zusammengesetzt (Ones & Viswesvaran, 2001a). Dazu wurde die deutsche Version der 60-Item-Variante der HEXACO-Skalen nach Ashton und Lee (2009) verwendet, die die Dimensionen Honesty-Humility (Ehrlichkeit-Bescheidenheit), Emotionality (Emotionalität), Extraversion (Extraversion), Agreeableness (Verträglichkeit), Conscientiousness (Gewissenhaftigkeit) und Openness to Experience (Offenheit für Erfahrungen) beinhalten. Jede Dimension wurde dabei als Selbstbericht von 10 Items erfasst, die auf einer fünfstufigen Likert-Skala eingeschätzt werden (1 = starke Ablehnung; 2 = Ablehnung; 3 = neutral; 4 = Zustimmung; 5 = starke Zustimmung). Die Skala *Verträglichkeit*, bei der vier negativ gepolte Items rekodiert wurden, erreichte ein Cronbachs Alpha von  $\alpha = .67$ . Ein beispielhaftes Item ist: „Ich bin gewöhnlich ziemlich flexibel in meinen Ansichten, wenn andere Leute mir nicht zustimmen“. Ein Beispiel-Item für die Skala *Gewissenhaftigkeit*, bei der insgesamt fünf negativ formulierte Items rekodiert wurden, lautet: „Ich plane im Voraus und organisiere, damit in letzter Minute kein Zeitdruck aufkommt“. Das Cronbachs Alpha für diese Skala betrug  $\alpha = .71$ . Ein beispielhaftes Item für die Skala *Emotionalität*, bei der vier Items revers kodiert sind, ist: „Wenn ich wegen einer schmerzvollen Erfahrung leide, brauche ich jemanden, der mich tröstet“. Die Skala erreichte eine interne Konsistenz von  $\alpha = .78$  und wurde im Nachgang ihrerseits komplett rekodiert und in *Emotionale Stabilität* umbenannt. Bei der Zusammensetzung der einzelnen Persönlichkeitsfacetten zur Variable Kundenorientierung wurde das Konstrukt Verträglichkeit den Ausführungen von Ones und Viswesvaran (2001a) folgend doppelt gewichtet (vgl. Kapitel 2.2.2 zur Konstruktvalidität der Variable). Die aus der genannten Formel berechnete, kombinierte CSO-Skala mit insgesamt 30 Fragen erreichte eine Reliabilität von Cronbachs Alpha  $\alpha = .77$ .

### 3.4.2 Furchtlose Dominanz

Analog zum Vorgehen bei Blickle und Genau (2019) und wie in Kapitel 2.2.3 erläutert, wurde auch das Konstrukt der Furchtlosen Dominanz (Fearless Dominance, FD) aus den Persönlichkeitsfacetten der HEXACO-Skalen erstellt (Ashton & Lee, 2009). Neben der bereits dargestellten Dimension der Emotionalen Stabilität (inverse Emotionalität) wurde für

die Konfiguration der Skala auch die Dimension *Extraversion* herangezogen. Diese beinhaltet vier negativ gepolte Items und erreichte ein Cronbachs Alpha von  $\alpha = .65$ . Ein beispielhaftes Item ist: „In sozialen Situationen bin ich gewöhnlich der, der den ersten Schritt macht“. Die interne Konsistenz der aus den beiden genannten Dimensionen konfigurierten FD-Skala mit 10 Items betrug  $\alpha = .78$ .

### 3.4.3 Emotionserkennungsfähigkeit

Der Face-based Emotion Matching Test (FEMT, nach Blickle et al., 2022) besteht aus 18 Items und erfasst die Emotionserkennungsfähigkeit in Gesichtern *sprachminimal*. Anders als beispielsweise beim DANVA 2 (Nowicki & Duke, 2008) sollen die Probandinnen und Probanden die erkannten Emotionen nicht *benennen*, sondern lediglich eine Aussage darüber treffen, ob die erfassten Emotionen gleich oder unterschiedlich sind (vgl. dazu auch Kapitel 2.3.2 zur Emotionserkennungsfähigkeit). Eine schematische Darstellung des FEMTs ist in Abbildung 4 dargestellt. Cronbachs Alpha betrug  $\alpha = .75$ .

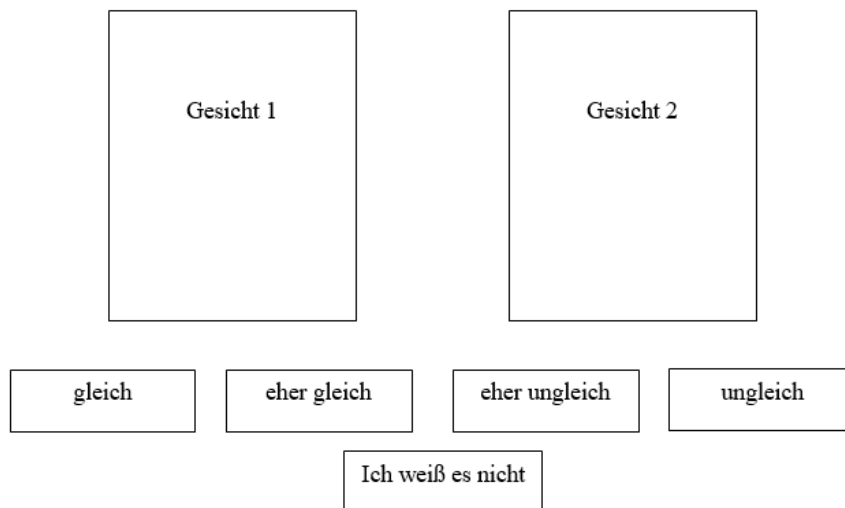


Abbildung 4. Schematische Darstellung des FEMTs.

Aufgabe der Teilnehmenden ist es, zu entscheiden, ob die auf den beiden Bildern ausgedrückte Emotion gleich oder ungleich ist.

### **3.4.4 Produktivität**

Die Variable Produktivität umfasst den durchschnittlichen Verkaufsumsatz pro Stunde als Durchschnittswert eines Jahres und zählt somit als objektives Leistungskriterium. Die entsprechende Verkaufsprovision, die die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhalten, errechnet sich aus diesem Umsatz, indem die Mitarbeitenden einen kleinen Aufkleber auf das Preisschild des Bekleidungsstücks kleben, welcher an der Kasse gescannt und der entsprechenden Personalnummer zugeordnet wird. Parallel zur Durchführung der Online-Befragung im Frühjahr 2020 wurden die Leistungsindices für das Jahr 2019 aus den Archivdaten des Unternehmens ermittelt. Die Produktivität wurde für Verkaufspersonal mit und ohne Führungsverantwortung gleichermaßen erhoben.

### **3.4.5 Kontrollvariablen**

Im Rahmen der Regressionsanalysen wurden verschiedene Kontrollvariablen benutzt, um die Fehlervarianz zu reduzieren und potenzielle, alternative Erklärungen ausschließen zu können, insofern die Variablen sowohl mit Prädiktor oder Moderator und dem Kriterium gleichzeitig zusammenhängen (Becker, 2005). Die Kontrollvariablen umfassten zum einen das Geschlecht, die Tätigkeitsdauer im Verkauf des teilnehmenden Unternehmens und die Führungsverantwortung, zum anderen aber auch kontextbezogene Kontrollvariablen wie die Abteilung und die damit verbundene Abteilungsproduktivität.

#### **3.4.5.1 Geschlecht**

Es ist davon auszugehen, dass das Geschlecht einen Einfluss auf die Produktivität nimmt, da Geschlechterunterschiede in Bezug auf das Kriterium der beruflichen Leistung im Allgemeinen sowie im Verkaufsbereich gefunden werden können (McKay, Avery & Morris, 2008; Roth, Pruvit & Bobko, 2012). Auch hinsichtlich der Prädiktoren Kundenorientierung und Furchtlose Dominanz sind Geschlechtereffekte zu erwarten. Männer und Frauen scheinen ein unterschiedliches Verständnis von gutem Kundenservice zu haben: Während Männer Kundenservice eher funktional interpretieren und auf messbare Resultate fokussiert sind, konzentrieren sich Frauen tendenziell eher auf die Beziehungsqualität und emotionale Outcomes (Mathies & Burford, 2011). Benning, Patrick, Blonigen, Hicks und



Iacono (2005) stellten fest, dass Männer höhere Psychopathie-Werte haben als Frauen, was sich auch bei der Messung der Subfacette der Furchtlosen Dominanz niederschlagen könnte.

### 3.4.5.2 Tätigkeitsdauer

Dass die *Tätigkeitsdauer* einen (schwachen positiven sowie kurvilinearen) Einfluss auf den beruflichen Erfolg und folglich auch auf die Verkaufsergebnisse von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern hat, konnten Ng und Feldman (2013) in ihrer Meta-Analyse mit  $N = 156$  Stichproben zeigen. Auch Guzzo, Nalbantian und Anderson (2022) zeigten meta-analytisch ( $N = 43$  Studien), dass *firmenspezifische Erfahrungen* die über monetäre Kriterien gemessene, berufliche Leistung besser vorhersagen als das bloße Alter. Die Ergebnisse stehen im Einklang mit der Human Capital Theory nach Becker (1964): Mitarbeitende verbessern ihre Fähigkeiten und ihr (berufs- und tätigkeitsrelevantes) Wissen, je länger sie einer Tätigkeit nachgehen. So wurde in der vorliegenden Forschungsarbeit folgendes Item erhoben: „Wie lange sind Sie schon im Verkauf bei X & Y (Name des Unternehmens – Anmerkung der Autorin) beschäftigt?“ Mit dieser Frage wurde die Länge der Zeit in dem benannten Jobprofil der teilnehmenden Firma erfasst. Das Item Tätigkeitsdauer misst also die individuelle Vertrautheit einer Person mit den konkreten Bedingungen ihrer Verkaufstätigkeit als Teilaspekt ihrer beruflichen Sozialisation in dem genannten Unternehmen.

### 3.4.5.3 Führungsverantwortung

Wie bereits in Kapitel 3.4.4 dargestellt, ist das Erfolgskriterium der vorliegenden Untersuchung die durchschnittliche Produktivität, die für die Verkaufsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter sowie ihre Abteilungsleiterinnen und -leiter erhoben wird. Neben ihrer Verkaufstätigkeit sind die Abteilungsverantwortlichen gleichzeitig die disziplinarischen Führungskräfte ihres Teams: So führen sie beispielsweise die Leistungsbeurteilungsgespräche, übernehmen die Personaleinsatzplanung und die Einarbeitung neuer Kolleginnen und Kollegen. Dementsprechend zeigen die deskriptiven Statistiken, dass Verkaufsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter ohne Führungsverantwortung eine durchschnittliche Produktivität von 278,01 € ( $SD = 134,39$  €) erreichen, während die Führungskräfte bei einer durchschnittlichen Produktivität von 127,78 € ( $SD = 77,56$  €) liegen.

Um den Einfluss der Zusatztätigkeiten zu berücksichtigen, wurde in dieser Studie die Führungsverantwortung als Variable kontrolliert.

### 3.4.5.4 Abteilung

Die Daten liegen, wie in Abbildung 5 veranschaulicht, in genesteter Struktur vor: So können die einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Abteilungen der unterschiedlichen Verkaufsstandorte in Deutschland sortiert werden, z. B. Herren-Hosen in Musterstadt (vgl. dazu Kapitel 3.1 zum Studiendesign). Bei Daten mit einer solchen Mehrebenenstruktur sind die Subjekte zumeist ähnlicher zueinander, wenn sie sich in einer sozialen Einheit befinden. Das Verkaufspersonal teilt also Kontexte mit spezifischen Bedingungen mit ihren direkten Kolleginnen und Kollegen. Die Variable PEPGRUP (PEP-Gruppe, Personaleinsatzplan-Gruppe) adressiert genau diese Untereinheiten der verschiedenen Verkaufsstandorte. Personen innerhalb dieser Gruppe arbeiten eng zusammen, vertreten sich gegenseitig und verkaufen die gleichen Produkte. Kleinere Abteilungen eines Standorts werden bisweilen zu einer PEP-Gruppe zusammengefasst. Zur Vereinfachung werden die Begriffe PEP-Gruppe und Abteilung im Folgenden synonym verwendet.

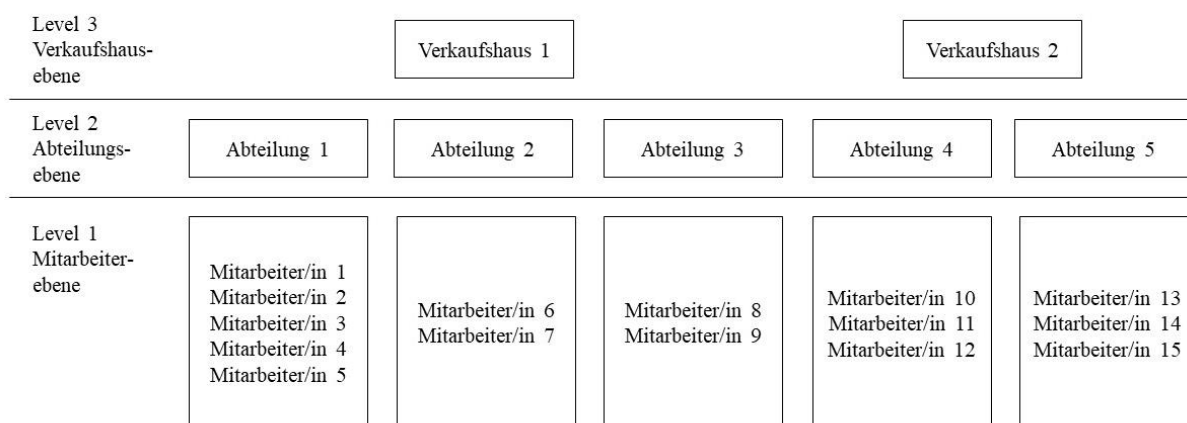


Abbildung 5. Exemplarische Darstellung der hierarchischen Datenstruktur in der vorliegenden Verkaufsstichprobe (eigene Darstellung).

### **3.4.5.5 Abteilungsproduktivität**

Die Variable PRODPEP (Produktivität der Personaleinsatzplan-Gruppe) erfasst die durchschnittliche Produktivität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einer PEP-Gruppe. Die Relativierung der individuellen Produktivität an dem Gruppenmittelwert ist vor dem Hintergrund unterschiedlicher Preisniveaus und/oder Kauffrequenzen wichtig. So kostet ein Herren-Hemd in der Regel weniger als ein Cocktailkleid, die Anzahl der zu bedienenden Kundinnen und Kunden ist aber möglicherweise höher (fiktives Beispiel). Auch besondere verkaufsfördernde oder -reduzierende Effekte, wie z. B. verkaufsoffene Sonntage oder Umbaumaßnahmen auf den Verkaufsflächen können so indirekt berücksichtigt werden.

### 3.5 Statistische Analysen

Im folgenden Abschnitt werden die verwendeten statistischen Analysen dargestellt und die damit verbundenen Voraussetzungen zur Datenanalyse geprüft.

Wie bereits in Kapitel 3.1 zum Studiendesign erwähnt und im Rahmen der Darstellung der Kontrollvariablen erläutert (Kapitel 3.4.5.4 Abteilung und Kapitel 3.4.5.5 Abteilungsproduktivität), liegen die Daten im vorliegenden Datenset in hierarchischer Struktur vor. Das bedeutet, dass die Beobachtungen innerhalb einer untergeordneten Ebene nicht unabhängig voneinander sind. So steht die Vermutung im Raum, dass sich die an der Umfrage teilnehmenden Personen *innerhalb* einer Abteilung untereinander tendenziell ähnlicher sind als Befragte aus unterschiedlichen Verkaufshäusern und Abteilungen. Gründe für die Ähnlichkeit könnten beispielsweise eine ähnliche berufliche Sozialisation sein oder regionale Unterschiede. Durch solche korrelierten Zusammenhänge wird die grundlegende Annahme unabhängiger Beobachtungen konventioneller statistischer Verfahren verletzt (Maas & Hox, 2005), sodass keine (einfachen) multiplen Regressionsanalysen für die vorliegenden statistischen Probleme durchgeführt werden sollten. Diese würden zu einer Überschätzung der effektiven Stichprobengröße führen, zu einer Unterschätzung der Standardfehler und zu einem höheren Alpha-Fehler (Hox, Moerbeek & Van de Schoot, 2017).

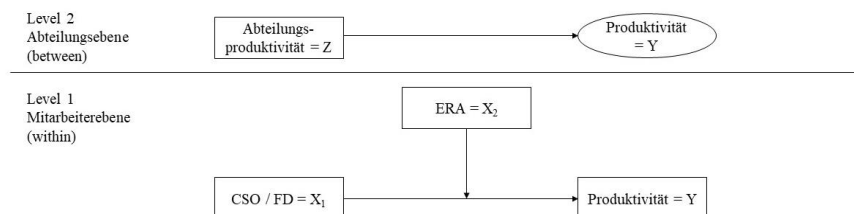


Abbildung 6. Schematische Darstellung der Mehrebenenanalysen.

CSO = Customer Service Orientation, Kundenorientierung; FD = Fearless Dominance, Furchtlose Dominanz; ERA = Emotion Recognition Ability, Emotionserkennungsfähigkeit.

Um der hierarchischen Datenstruktur gerecht zu werden, wurden daher Mehrebenenanalysen berechnet. Bei Mehrebenenanalysen wird die Gesamtvarianz der Variablen auf die unterschiedlichen Untersuchungsebenen aufgeteilt und separat analysiert. Wie in Abbildung 6 ersichtlich wird, wurden in der vorliegenden Studie zwei Ebenen betrachtet: (1) die Individual- also Mitarbeitersebene (Level 1), die die Probandinnen und Probanden bildeten und (2) die Abteilungsebene (Level 2), welche die Pep-Gruppen umfasste.

Im Vorfeld der statistischen Analysen wurden die Grundvoraussetzungen für Mehrebenenanalysen beleuchtet und geprüft: Es muss zunächst eine hinreichend große Varianz zwischen den Level 2-Einheiten vorliegen. Die Varianz muss dabei groß genug sein, um sie anteilig binden zu können (Urban, 2022). Dabei stellt der Intraklassenkoeffizient den kontextbezogenen Varianzanteil an der Gesamtvarianz dar, die ihrerseits die Summe aus Individual- und Kontextvarianz ist. Maas und Hox (2005) empfehlen aufbauend auf ihren Simulationsstudien einen Intraklassenkoeffizienten von  $ICC \geq .10$ , um Mehrebenenanalysen sinnvoll anwenden zu können. Der in der vorliegenden Studie berechnete Wert von  $ICC = .164$  zeigte eine moderate Abhängigkeit der Daten an und dementsprechend eine hinreichend große Varianz zwischen den Level 2-Einheiten. Zudem muss es eine ausreichend große Anzahl an Level 2-Einheiten geben. Dabei zeigt sich, dass eine große Anzahl an Gruppen wichtiger ist als die individuellen Fälle pro Cluster. Maas und Hox (2005) empfehlen eine Mindestanzahl an Gruppen von  $N \geq 50$ , um eine möglichst fehlerfreie Vorhersage treffen zu können. In der vorliegenden Studie wurden 251 Individuen aus 174 Abteilungen untersucht. Neben den zwei genannten, spezifischen Voraussetzungen für Mehrebenen-Analysen müssen für eine verlässliche Vorhersage und Interpretierbarkeit der Ergebnisse multipler Regressionen folgende Voraussetzungen erfüllt werden (Cohen, Cohen, West & Aiken, 2003; Wentura & Pospeschill, 2015). Um (1) zu prüfen, ob die angenommenen Zusammenhänge tatsächlich linear sind und (2) zur Überprüfung der Homoskedastizität wurden die Streudiagramme der unstandardisierten Prädiktorwerte (x-Achse) auf die studentisierten Residuen (y-Achse) betrachtet. Tabellen 2 und 3 zeigen die Ergebnisse der Voraussetzungsprüfung pro Untersuchungsmodell. Die grafische Inspektion der Streudiagramme zeigte keine Verletzungen der Voraussetzungen der Linearität der Prädiktoren und der Homoskedastizität der Residuen: Die Punktwolken sind ausgeglichen und zeigen keine auffälligen Muster (Flatt & Jacobs, 2019). Potenzielle Ausreißerwerte (3) hätten anhand der Hebelwerte (Werte  $> .20$ ; Huber, 1981) und der Cook-Distanzen (Werte  $> 1$ , Cook, 1977) erkannt werden können. Die durchschnittlichen Hebelwerte und die Cook-Distanzen lagen unter den Grenzwerten. Zur Beurteilung der (4) Multikollinearität wurden die Korrelationen der Prädiktoren ( $r < .70$ ) sowie Toleranz-Werte (Werte  $> .10$ ; Eid, Gollwitzer & Schmitt, 2010) beziehungsweise Varianzinflationsfaktor (VIF-Werte  $< 10$ ; Woolridge, 2013) herangezogen. Wie Tabelle 2 zu entnehmen ist, liegen die Werte im wünschenswerten Bereich. Zuletzt sollten die Residuen normalverteilt sein (5). Dies wurde grafisch mithilfe der Histogramme und PP-Plots (Probability-Probability-Plots) geprüft. Dabei ergaben sich für alle Variablen die für die Normalverteilung charakteristischen geraden Linien (Raudenbush &

Bryk, 2002). Zudem wurden Kurtosis und Schiefe (Curran, West & Finch, 1996) betrachtet. Liegen die Werte für Schiefe und Wölbung (Kurtosis) einer Verteilung bei Null, kann von einer perfekten Normalverteilung ausgegangen und potenzielle Verzerrungen ausgeschlossen werden (Curran et al., 1996). Ist die Schiefe größer als  $\pm 2$  und Wölbung stärker als  $\pm 5$ , sind dies Anzeichen für eine nicht-normale Verteilung und somit für das Vorliegen von Verzerrungen. Wie aus Tabelle 1 ersichtlich wird, liegen alle Werte im normalen Bereich.

Die Mehrebenenanalysen wurden mithilfe der Software Mplus 8.5 (Muthén & Muthén, 2017) durchgeführt. Dabei wurde auf das als robust geltende Maximum-Likelihood Schätzverfahren (Maximum-Likelihood, robust, MLR) zurückgegriffen. Das Verfahren berechnet auch bei etwaiger Verletzung der Normalverteilungsannahme korrigierte Schätzwerte der Standardfehler und liefert insbesondere bei Fallzahlen über 200 und bei nicht-normalverteilten Daten gute Schätzwerte für die Chi<sup>2</sup>-Statistik (Urban & Mayerl, 2014). Die Zentrierung der Variablen erfolgt mittels Grand-Mean Zentrierung. Hox und Kollegen (2017) sprechen sich aufgrund der geringeren Komplexität und leichten Interpretierbarkeit für eine Zentrierung am Gesamtmittelwert aus, während andere Autoren je nach Bedingungsgefüge eine Zentrierung am Gruppenmittelwert empfehlen (Enders & Tofighi, 2007). So wäre nach Enders und Tofighi (2007) eine Zentrierung am Gruppenmittelwert empfehlenswert gewesen, da es sich um einen angenommenen Effekt und Interaktion auf Level 1 handelt. Hox et al. (2017) entgegnen, dass eine Zentrierung am Gruppenmittelwert dann sinnvoll ist, wenn *Kontexteffekte* analysiert werden. Diese sind in der vorliegenden Forschungsarbeit jedoch nicht im Fokus des Interesses. Vielmehr ist das Ziel der Arbeit, den absoluten Einfluss der Kundenorientierung, Furchtlosen Dominanz und Emotionserkennungsfähigkeit auf das Kriterium zu untersuchen. Die relativen (Kontext-) Effekte im Vergleich zwischen den Abteilungen sollen lediglich kontrolliert werden. Vor dem Hintergrund ist die Grand Mean Zentrierung der Zentrierung am Gruppenmittelwert gegenüber zu bevorzugen. Der Datensatz enthielt keine fehlenden Werte.

Tabelle 1: Verteilungskennwerte ausgewählter Studienvariablen.

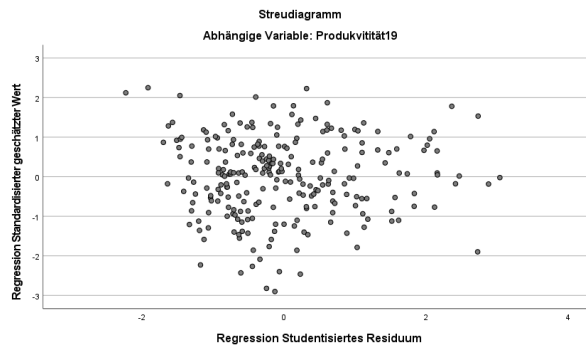
	CSO	FD	FEMT	PROD19
Schiefe	-.20	.05	-.50	.76
Kurtosis	.21	-.23	-.07	.12

*Anmerkungen.*  $N = 251$  Verkaufsmitarbeiter/innen; CSO = Kundenorientierung; FD = Furchtlose Dominanz; FEMT = Face-based Emotion Matching Test; PROD19 = Produktivität.

Tabelle 2: Voraussetzungsprüfung zur Regressionsanalyse der durchschnittlichen Produktivität auf die Kundenorientierung und Emotionserkennungsfähigkeit der befragten Verkaufsmitarbeiter/innen.

(1) Linearität der Prädiktoren

(2) Homoskedastizität



(3) Keine Ausreißer

Hebel-Werte .012

Cooks Distanzen .060

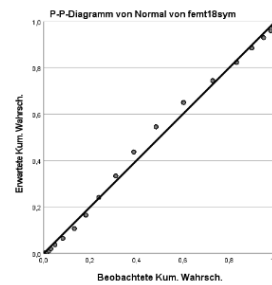
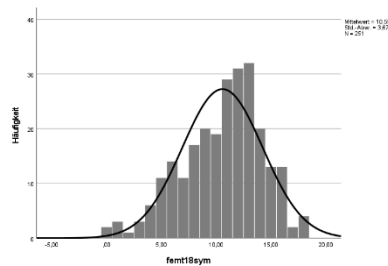
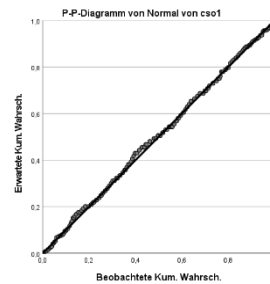
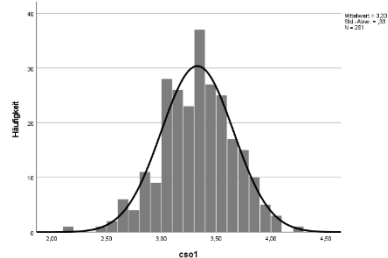
(4) Keine Multikollinearität

Korrelation  $r_{cso\_femt} = .06$

Toleranz  $Tol_{min} = .993$

Varianzinflationsfaktor  $VIF_{max} = 1.007$

(5) Normalverteilung der Residuen

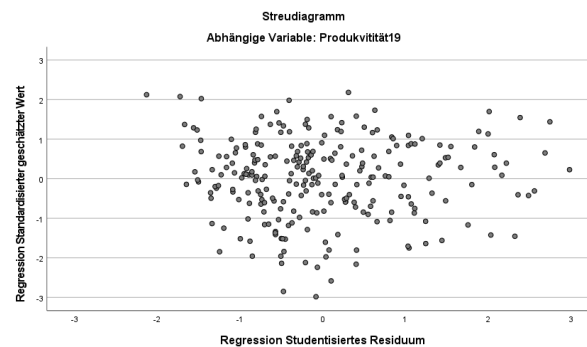


Anmerkungen.  $N = 251$  Verkaufsmitarbeiter/innen; CSO = Customer Service Orientation, Kundenorientierung; FEMT = Face-based Emotion Matching Test.

Tabelle 3: Voraussetzungsprüfung zur Regressionsanalyse der durchschnittlichen Produktivität auf die Furchtlose Dominanz und Emotionserkennungsfähigkeit der befragten Verkaufsmitarbeiter/innen.

(1) Linearität der  
Prädiktoren

(2) Homoskedastizität



(3) Keine Ausreißer

Hebel-Werte .012

Cooks Distanzen .050

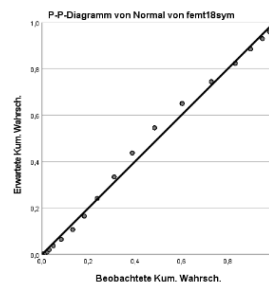
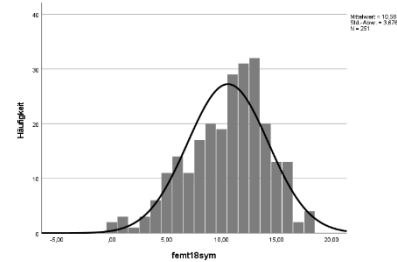
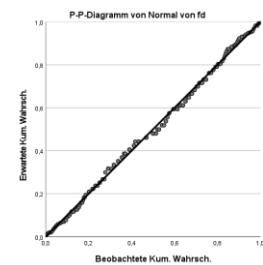
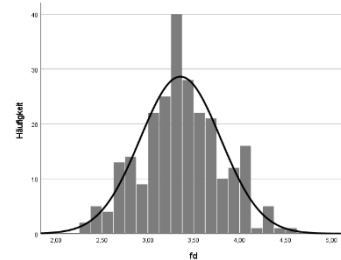
(4) Keine Multikollinearität

Korrelation  $r_{fd\_femt} = .11$

Toleranz  $Tol_{min} = .926$

Varianzinflationsfaktor  $VIF_{max} = 1.080$

(5) Normalverteilung der  
Residuen



Anmerkungen.  $N = 251$  Verkaufsmitarbeiter/innen; FD = Fearless Dominance, Furchtlose Dominanz; FEMT = Face-based Emotion Matching Test.



## 4 Ergebnisse

Im Folgenden werden die deskriptiven Statistiken sowie die Ergebnisse der in Abschnitt 3.5.2 beschriebenen Mehrebenenanalysen zur Überprüfung der Hypothesen vorgestellt. Außerdem werden in Kapitel 4.2 die konfigurierten Persönlichkeitseigenschaften Kundenorientierung und Furchtlose Dominanz validiert.

### 4.1 Skalenwerte, Reliabilitäten und Korrelationen

Tabelle 4 zeigt die Mittelwerte, Standardabweichungen, Cronbachs Alpha und Interkorrelationen der Studienvariablen. Die internen Konsistenzen der Prädiktoren lagen gemäß der Empfehlungen von Nunnally und Bernstein (1994) in einem akzeptablen Bereich von  $\alpha = .78$  bis  $\alpha = .75$ .

Im Einklang mit den Hypothesen korrelierten die beiden Prädiktorvariablen signifikant mit dem Kriterium. Der Zusammenhang zwischen Kundenorientierung und der Produktivität war leicht positiv ( $r = .15, p < .01$ ), ebenso wie zwischen der Furchtlosen Dominanz und dem Verkaufserfolg ( $r = .16, p < .05$ ). Zwischen der Emotionserkennungsfähigkeit und der Produktivität konnte entgegen der Vermutung ein moderater, aber *negativer* Zusammenhang identifiziert werden ( $r = -.18, p < .01$ ). Die Prädiktorvariablen der Untersuchungsmodelle korrelierten nicht mit der angenommenen Moderatorvariable, aber untereinander stark miteinander ( $r = .57, p < .01$ ). Die Korrelationen zwischen den Kontrollvariablen und dem Kriterium waren insgesamt als unauffällig zu bewerten: Männliche Verkaufsangestellte verkauften mehr ( $r = -.13, p < .05$ ) genauso wie Verkaufsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter ohne Führungsverantwortung ( $r = -.50, p < .01$ ). Je länger eine Verkaufsmitarbeiterin oder ein Verkaufsmitarbeiter in dem Unternehmen beschäftigt war, desto besser waren die Verkaufsumsätze ( $r = .25, p < .01$ ). Männliche Verkaufsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter hatten höhere Werte bei der Kundenorientierung ( $r = -.18, p < .01$ ) und Furchtlosen Dominanz ( $r = -.35, p < .01$ ). Außerdem zeigte sich zwischen der Emotionserkennungsfähigkeit und der Tätigkeitsdauer ein signifikanter, negativer Zusammenhang: Je länger eine Verkaufsmitarbeiterin oder -mitarbeiter in dem Unternehmen beschäftigt war, desto schlechter waren die Emotionserkennungsfähigkeiten ( $r = -.16, p < .01$ ).

Tabelle 4: Interkorrelationen und deskriptive Statistiken der untersuchten Variablen.

	M (SD)	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
1. Geschlecht	-	-											
2. Führungs- verantwortung	-	-.01	-										
3. Tätigkeitsdauer	9.02 (9.80)	.06	.12	-									
4. Abteilungs- produktivität	271.50 (84.71)	-.19**	-.04	.26**	-								
5. Verträglichkeit	3.28 (0.50)	-.01	.03	.07	.13*	(.67)							
6. Emotionale Stabilität	2.82 (0.64)	-.39**	.06	-.02	.28**	.15*	(.78)						
7. Gewissen- haftigkeit	3.93 (0.48)	.05	.14*	.04	.03	-.07	-.09	(.71)					
8. Extraversion	3.89 (0.43)	-.12	.10	.03	.16**	.16**	.31**	.12	(.65)				
9. Kunden- orientierung	3.33 (0.33)	-.18**	.11	.06	.24**	.82**	.57**	.26**	.32**	(.77)			
10. Furchtlose Dominanz	3.35 (0.44)	-.35**	.09	.01	.29**	.19**	.88**	-.01	.72**	.57**	(.78)		
11. Emotions- erkennungs- fähigkeit	10.58 (3.68)	.03	.10	-.16*	.00	.04	.08	-.03	.09	.06	.11	(.75)	
12. Produktivität	233.72 (138.50)	-.13*	-.50**	.25**	.45**	.08	.17*	.00	.06	.15*	.16*	-.18**	-

Anmerkungen.  $N = 251$  Verkaufsmitarbeiter/innen; <sup>a</sup> 1 = männlich, 2 = weiblich; <sup>b</sup> 0 = ohne Führungsverantwortung, 1 = mit Führungsverantwortung; \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$  (alle zweiseitig); Cronbachs Alphas in der Diagonalen.

## 4.2 Validierung der konfigurierten Persönlichkeitseigenschaften

Nach Ones und Viswesvaran (2001b) führe die Verwendung des Konstrukts der Kundenorientierung als *konfigurierte* Persönlichkeitseigenschaft zu einer höheren Varianzaufklärung am Kriterium als die Betrachtung der einzelnen Persönlichkeitskonstrukte. Auch Blickle und Genau (2019) setzten einzelne Persönlichkeitskonstrukte zur konfigurierten Persönlichkeitseigenschaft der Furchtlosen Dominanz ein. Um die kriterienbezogene Validität der genannten Konstrukte für die vorliegende Studie zu untersuchen, wurden daher zunächst Mehrebenenmodelle gerechnet, die die konfigurierten versus einzelnen Persönlichkeitskonstrukte kontrastieren.

So zeigt die Tabelle 5 die unterschiedlichen Determinationskoeffizienten der Mehrebenenanalysen der Produktivität auf Kundenorientierung einerseits und auf die einzelnen Prädiktoren (Gewissenhaftigkeit, Emotionale Stabilität und Verträglichkeit) andererseits. Tabelle 6 beinhaltet die Werte der Furchtloser Dominanz einerseits und der einzelnen Skalen Extraversion und Emotionale Stabilität andererseits. Es zeigte sich, dass bei den Determinationskoeffizienten *keine* Zuwächse zu verzeichnen waren, wenn die konfigurierten Persönlichkeitseigenschaften statt der einzelnen Traits betrachtet wurden. Im Gegenteil wurden die  $R^2_{\text{within}}$ -Werte im zweiten Untersuchungsmodell (Modell 1b, Tabelle 5; Modell 2b, Tabelle 6) minimal schlechter, wobei sich das Inkrement nicht signifikant von Null unterschied. Die Modelle wurden zudem mit dem Akaike Information Criterion (AIC, Akaike Informationskriterium) und sample-size adjusted Bayesian Information Criterion (SABIC, um die Stichprobengröße korrigiertes Bayes'sches Informationskriterium; Sclove, 1987) verglichen, wobei Modelle mit kleineren Werten vorzuziehen sind (Schermelleh-Engel, Moosbrugger & Müller, 2003). Die Modellgütekriterien weisen hingegen darauf hin, dass die Modelle mit den konfigurierten Persönlichkeitseigenschaften den *besseren* Fit aufweisen. Vor dem Hintergrund werden für die folgenden Berechnungen (planmäßig) die konfigurierten Traits herangezogen. Im Rahmen der Einzelbetrachtung fallen zwei Persönlichkeitskonstrukte auf, die einen signifikanten Einfluss auf das Kriterium haben: Emotionale Stabilität ( $\beta = .11, p < .05$ ; Modell 1b) und Extraversion ( $\beta = .10, p < .05$ ; Modell 2b).

Tabelle 5: Mehrebenenanalyse der durchschnittlichen Produktivität auf die Kundenorientierung sowie auf die entsprechenden Persönlichkeitseigenschaften der befragten Verkaufsmitarbeiter/innen.

		Durchschnittliche Produktivität der Verkaufsmitarbeiter/innen (Y)				
		$\beta$	R <sup>2</sup> within	R <sup>2</sup> between	$\Delta R^2$ within	$\Delta R^2$ between
Modell 1a	Within-person level (Level 1)					
	Geschlecht (KV 1)	-.07				
	Tätigkeitsdauer (KV 2)	.25**				
	Führungsverantwortung (KV 3)	-.59**				
	Kundenorientierung (A)	.11*				
	Between-person level (Level 2)					
	Abteilungsproduktivität (Z)	.90**				
			.379	.808	-	-
	Model Fit					
	AIC	3034.41				
SABIC	3037.25					
Modell 1b	Within-person level (Level 1)					
	Geschlecht (KV 1)	-.05				
	Tätigkeitsdauer (KV 2)	.25**				
	Führungsverantwortung (KV 3)	-.60**				
	Gewissenhaftigkeit (A 1)	-.08				
	Emotionale Stabilität (A 2)	.11*				
	Verträglichkeit (A 3)	.04				
	Between-person level (Level 2)					
	Abteilungsproduktivität (Z)	.91**				
			.384	.819	.005	.110
Model Fit						
AIC	3036.52					
SABIC	3040.07					

Anmerkungen.  $N = 251$  Verkaufsmitarbeiter/innen; \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$  (alle zweiseitig).

Tabelle 6: Mehrebenenanalyse der durchschnittlichen Produktivität auf die Furchtlose Dominanz sowie auf die entsprechenden Persönlichkeitseigenschaften der befragten Verkaufsmitarbeiter/innen.

		Durchschnittliche Produktivität der Verkaufsmitarbeiter/innen (Y)				
		$\beta$	R <sup>2</sup> within	R <sup>2</sup> between	$\Delta R^2$ within	$\Delta R^2$ between
Modell 2a	Within-person level (Level 1)					
	Geschlecht (KV 1)	-.06				
	Tätigkeitsdauer (KV 2)	.25				
	Führungsverantwortung (KV 3)	-.58**				
	Furchtlose Dominanz (A)	.10				
	Between-person level (Level 2)					
	Abteilungsproduktivität (Z)	.98**				
			.367	.966	-	-
	Model Fit					
	AIC	3035.45				
SABIC	3038.29					
Modell 2b	Within-person level (Level 1)					
	Geschlecht (KV 1)	-.05				
	Tätigkeitsdauer (KV 2)	.25**				
	Führungsverantwortung (KV 3)	-.58**				
	Extraversion (A 1)	.10*				
	Emotionale Stabilität (A 2)	.02				
	Between-person level (Level 2)					
	Abteilungsproduktivität (Z)	.90**				
			.377	.817	.010	-.149
	Model Fit					
AIC	3037.10					
SABIC	3040.30					

Anmerkungen.  $N = 251$  Verkaufsmitarbeiter/innen; \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$  (alle zweiseitig).

### 4.3 Hypothesenprüfung

In Hypothese 1a wurde ein positiver Zusammenhang zwischen der Kundenorientierung und dem objektiv gemessenen Verkaufserfolg angenommen. Hypothese 2 postulierte einen positiven Zusammenhang zwischen der Emotionserkennungsfähigkeit und der Verkaufsperformanz. Die Interaktionshypothese 3a besagte, dass die Emotionserkennungsfähigkeit den Zusammenhang zwischen der Kundenorientierung und der

Produktivität moderiert. Tabelle 7 zeigt die Ergebnisse der hierarchischen Mehrebenenanalysen zur Überprüfung des Haupteffekts der Kundenorientierung. In einem ersten Schritt wurden die Kontrollvariablen Geschlecht, Tätigkeitsdauer und Führungsverantwortung in das Modell aufgenommen. Sie klärten bereits einen beachtlichen Anteil des Kriteriums auf ( $R^2 = .362$ ,  $p < .01$ ). Im Rahmen von Schritt 1 sagten die Tätigkeitsdauer ( $\beta = .25$ ,  $p < .01$ ), die Führungsverantwortung ( $\beta = -.58$ ,  $p < .01$ ) und die Abteilungsproduktivität ( $\beta = .93$ ,  $p < .01$ ) den Verkaufsumsatz vorher. In einem zweiten Schritt wurde die Kundenorientierung in das Modell aufgenommen. Es zeigte sich ein signifikanter Effekt ( $\beta = .11$ ,  $p < .05$ ). In einem dritten Schritt wurde das Modell um die Variable der Emotionserkennungsfähigkeit ergänzt. Der Effekt der Emotionserkennungsfähigkeit wurde in Schritt 3 signifikant ( $\beta = -.11$ ,  $p < .05$ ), zeigte aber eine negative Richtung an. Der Effekt der Kundenorientierung auf die Produktivität bleibt stabil positiv ( $\beta = .11$ ,  $p < .05$ ). Die Varianzaufklärung verbesserte sich von Schritt 1 auf Schritt 3 um 2,9 % auf ein  $R^2$  von  $R^2 = .391$ . Der Modellfit verbesserte sich von Schritt 1 zu 3. Der postulierte Interaktionseffekt wurde in Schritt 4 nicht signifikant ( $\beta = .05$ ,  $p = .51$ ). Hypothese 1a kann auf Basis dieser Ergebnisse als bestätigt angesehen werden. Hypothese 2 muss abgelehnt werden. Vor dem Hintergrund des Ergebnismusters muss Hypothese 3a ebenfalls abgelehnt werden.

Hypothese 1b postulierte einen moderaten, positiven Zusammenhang zwischen der Furchtlosen Dominanz und der Verkaufperformanz. Aufbauend auf Hypothese 2 wurde auch hier die Interaktionshypothese aufgestellt, im Rahmen derer die Emotionserkennungsfähigkeit den Zusammenhang zwischen der Furchtlosen Dominanz und der Produktivität moderiert (3b). Tabelle 8 zeigt die Ergebnisse der hierarchischen Mehrebenenanalysen zur Überprüfung des Haupteffekts der Furchtlosen Dominanz. Schritt 1 zeigt die Varianzaufklärung der Kontrollvariablen. Die Ergebnisse stimmen mit den bereits berichteten Regressionsgewichten überein. In einem zweiten Schritt wurde dann die Furchtlose Dominanz in das Modell integriert. Furchtlose Dominanz führte zu keinem signifikanten Effekt ( $\beta = .10$ ,  $p = .097$ ). Der Effekt der Emotionserkennungsfähigkeit auf die Produktivität wurde in Schritt 3 zwar signifikant ( $\beta = -.12$ ,  $p < .05$ ), zeigte jedoch ein negatives Vorzeichen. Der Effekt der Furchtlosen Dominanz auf die Produktivität erreichte das erforderliche Signifikanzniveau weiterhin nicht ( $\beta = .11$ ,  $p < .058$ ). Die Varianzaufklärung verbesserte sich ausgehend von Schritt 1 um 2,6 % auf ein  $R^2$  von  $R^2 = .388$ . Der über den AIC geschätzte Modellfit verbesserte sich von Schritt 1 zu 3. Der postulierte Interaktionseffekt wurde in Schritt 4 nicht

signifikant ( $\beta = .06$ ,  $p = .33$ ). Zusammenfassend kann Hypothese 1a auf Basis dieser Ergebnisse als bestätigt angesehen werden. Hypothese 1b muss auf Basis des vorliegenden Ergebnismusters abgelehnt werden, ebenso wie Hypothese 2. Die Interaktionshypothese 3b hat sich ebenfalls nicht bewährt und muss verworfen werden.

Tabelle 7: Hierarchische Mehrebenenanalyse der durchschnittlichen Produktivität auf die Kundenorientierung und Emotionserkennungsfähigkeit der befragten Verkaufsmitarbeiter/innen.

		Durchschnittliche Produktivität der Verkaufsmitarbeiter/innen (Y)				
		$\beta$	R <sup>2</sup> within	R <sup>2</sup> between	$\Delta R^2$ within	$\Delta R^2$ between
Schritt 1	Within-person level (Level 1)					
	Geschlecht (KV 1)	-.09				
	Tätigkeitsdauer (KV 2)	.25**				
	Führungsverantwortung (KV 3)	-.58**				
	Between-person level (Level 2)					
	Abteilungsproduktivität (Z)	.93**				
			.362	.872	-	-
	Model Fit					
	AIC	3036.31				
	SABIC	3038.80				
Schritt 2	Within-person level (Level 1)					
	Geschlecht (KV 1)	-.07				
	Tätigkeitsdauer (KV 2)	.25**				
	Führungsverantwortung (KV 3)	-.59**				
	Kundenorientierung (A)	.11*				
	Between-person level (Level 2)					
	Abteilungsproduktivität (Z)	.90**				
			.379	.808	.017	-.064
	Model Fit					
	AIC	3034.40				
	SABIC	3037.25				
Schritt 3	Within-person level (Level 1)					
	Geschlecht (KV 1)	-.06				
	Tätigkeitsdauer (KV 2)	.23**				
	Führungsverantwortung (KV 3)	-.58**				
	Kundenorientierung (A)	.11*				
	Emotionserkennungsfähigkeit (B)	-.11*				

	Between-person level (Level 2)					
	Abteilungsproduktivität (Z)	.90**				
			.391	.804	.012	-.004
	Model Fit					
	AIC	3031.92				
	SABIC	3035.12				
Schritt 4a	Within-person level (Level 1)					
	Geschlecht (KV 1)	-.06				
	Tätigkeitsdauer (KV 2)	.23**				
	Führungsverantwortung (KV 3)	-.58**				
	Kundenorientierung (A)	.11*				
	Emotionserkennungsfähigkeit (B)	-.11*				
	A * B	.05				
	Between-person level (Level 2)					
	Abteilungsproduktivität (Z)	.90**				
			.392	.810	.001	.006
	Model Fit					
	AIC	3033.07				
	SABIC	3036.63				
Schritt 4b	Within-person level (Level 1)					
	Geschlecht (KV 1)	-.08				
	Tätigkeitsdauer (KV 2)	.23**				
	Führungsverantwortung (KV 3)	-.57**				
	Kundenorientierung (A)	.12*				
	Emotionserkennungsfähigkeit (B)	-.16**				
	B <sup>2</sup>	-.13*				
	Between-person level (Level 2)					
	Abteilungsproduktivität (Z)	.88**				
			.405	.782	.014	-.022
	Model Fit					
	AIC	3028.90				
	SABIC	3032.46				

*Anmerkungen.* N = 251 Verkaufsmitarbeiter/innen; \*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001 (alle zweiseitig).



Tabelle 8: Hierarchische Mehrebenenanalyse der durchschnittlichen Produktivität auf die Furchtlose Dominanz und Emotionserkennungsfähigkeit der befragten Verkaufsmitarbeiter/innen.

		Durchschnittliche Produktivität der Verkaufsmitarbeiter/innen (Y)				
		$\beta$	R <sup>2</sup> within	R <sup>2</sup> between	$\Delta R^2$ within	$\Delta R^2$ between
Schritt 1	Within-person level (Level 1)					
	Geschlecht (KV 1)	-.09				
	Tätigkeitsdauer (KV 2)	.25**				
	Führungsverantwortung (KV 3)	-.58**				
	Between-person level (Level 2)					
	Abteilungsproduktivität (Z)	.93**				
			.362	.872	-	-
	Model Fit					
	AIC	3036.31				
	SABIC	3038.80				
Schritt 2	Within-person level (Level 1)					
	Geschlecht (KV 1)	-.06				
	Tätigkeitsdauer (KV 2)	.25**				
	Führungsverantwortung (KV 3)	-.58**				
	Furchtlose Dominanz (A)	.10				
	Between-person level (Level 2)					
	Abteilungsproduktivität (Z)	.98**				
			.367	.966	.005	.094
	Model Fit					
	AIC	3035.45				
	SABIC	3038.29				
Schritt 3	Within-person level (Level 1)					
	Geschlecht (KV 1)	-.05				
	Tätigkeitsdauer (KV 2)	.23**				
	Führungsverantwortung (KV 3)	-.57**				
	Furchtlose Dominanz (A)	.11				
	Emotionserkennungsfähigkeit (B)	-.12*				
	Between-person level (Level 2)					
	Abteilungsproduktivität (Z)	.89**				
			.388	.800	.021	-.166
	Model Fit					
	AIC	3032.78				
	SABIC	3035.97				

Schritt 4a	Within-person level (Level 1)				
	Geschlecht (KV 1)	-04			
	Tätigkeitsdauer (KV 2)	.24**			
	Führungsverantwortung (KV 3)	-.57**			
	Furchtlose Dominanz (A)	.10			
	Emotionserkennungsfähigkeit (B)	-.12*			
	A * B	.06			
	Between-person level (Level 2)				
	Abteilungsproduktivität (Z)	.91**			
			.389	.833	.001
					.033
	Model Fit				
	AIC	3033.57			
SABIC	3037.12				
Schritt 4b	Within-person level (Level 1)				
	Geschlecht (KV 1)	-.07			
	Tätigkeitsdauer (KV 2)	.24**			
	Führungsverantwortung (KV 3)	-.57**			
	Furchtlose Dominanz (A)	.11			
	Emotionserkennungsfähigkeit (B)	-.16**			
	B <sup>2</sup>	-.12*			
	Between-person level (Level 2)				
	Abteilungsproduktivität (Z)	.89**			
			.400	.793	.012
					-.007
	Model Fit				
	AIC	3030.10			
SABIC	3033.65				

*Anmerkungen.* N = 251 Verkaufsmitarbeiter/innen; \*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001 (alle zweiseitig).

#### 4.4 Post-hoc Analysen

Aufbauend auf den bereits beschriebenen, hierarchischen Mehrebenenanalysen wurde im Rahmen explorativer Post-hoc Analysen jeweils noch ein weiterer Analyse-Schritt (Schritt 4b) durchgeführt. Dabei wurde ein potenziell kurvilinearere Effekt der Emotionserkennungsfähigkeit auf die Produktivität untersucht, indem neben dem linearen Effekt auch der quadrierte Term der Variable in die Modellgleichung aufgenommen wurde. Damit wird die Frage beantwortet, ob möglicherweise eine moderate Ausprägung der Emotionserkennungsfähigkeiten mit den besten Verkaufsergebnissen assoziiert ist.

Tabelle 7 zeigt das Mehrebenenmodell rund um die Prädiktorvariable *Kundenorientierung* und Schritt 4b den erwähnten, quadratischen Term. Die Regressionskoeffizienten der Emotionserkennungsfähigkeit belaufen sich auf  $\beta_B = -.16$  ( $p < .01$ ) und  $\beta_B^2 = -.13$  ( $p < .05$ ), was im Vergleich zum Modell aus Schritt 3 zu 1,4 % mehr Varianzaufklärung führte und sich somit auf 40,5 % erhöhte. Der Regressionskoeffizient der Kundenorientierung blieb mit  $\beta_A = .12$  ( $p < .05$ ) stabil signifikant. Abbildung 7 zeigt den negativen, quadratischen Effekt der Emotionserkennungsfähigkeit in grafischer Form für das soeben beschriebene Mehrebenenmodell angelehnt an Dawson (2014). Es handelt sich augenscheinlich um einen umgekehrt u-förmigen Zusammenhang: Sehr niedrige und vor allem sehr hohe Werte der Variable Emotionserkennungsfähigkeit wirken sich dysfunktional auf den Verkaufsumsatz aus, wohingegen eine eher niedrige Ausprägung der Emotionserkennungsfähigkeit die besten Verkaufserfolge prognostizierte.

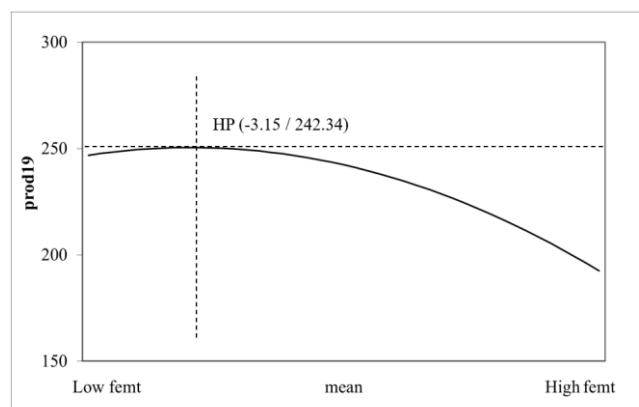


Abbildung 7. Kurvilineare Beziehung zwischen der Emotionserkennungsfähigkeit (FEMT) und der durchschnittlichen, monatlichen Produktivität in Euro (PROD19).

$N = 251$  Verkaufsmitarbeiter/innen.

Der standardisierte Hochpunkt dieses kurvilinearen Zusammenhangs lag bei HP (-3.15 / 242.34). Also war die durchschnittliche Produktivität der Verkäuferinnen und Verkäufer mit einem z-standardisierten FEMT-Wert von -3.15 am höchsten. Ein einseitiger t-Test zeigt einen signifikanten Unterschied zwischen diesem Wert und dem z-standardisierten Mittelwert der Skala von 0 an ( $t [250] = 1.69, p < .05$ ). Ein sehr niedriges und ein sehr hohes Ausprägungsniveau der Emotionserkennungsfähigkeit stellte sich demnach als dem Verkaufserfolg nicht zuträglich dar. Eine Ausprägung im moderaten Bereich hingegen sagte die besten Verkaufsergebnisse vorher: Personen mit einer Emotionserkennungsfähigkeit, die um 3 Standardabweichungseinheiten schlechter ist als der Durchschnitt, wiesen (überraschenderweise) die besten Verkaufsergebnisse auf. Durch eine Teilstandardisierung der Prädiktorvariablen lässt sich der Einfluss der Prädiktoren in der Einheit des Kriteriums (hier: Euro) interpretieren. Im Rahmen dieses Vorgehens wurden die unstandardisierten Regressionskoeffizienten durch ihre Standardabweichung geteilt. Eine Veränderung der Variablen Kundenorientierung um eine Standardabweichung führte zu einer Veränderung im Kriterium von 13,93 € pro Stunde. Erzielt eine Person in der Emotionserkennungsfähigkeit einen Wert, der eine Standardabweichung über dem Durchschnitt liegt, so ergibt sich ein kumulierter Euro-Wert in Höhe von -34,21 €. Dieser negative Einfluss der Emotionserkennungsfähigkeit ist im Betrag größer als der positive Effekt der Tätigkeitsdauer in Höhe von 28,02 €.

Tabelle 8 zeigt das Mehrebenenmodell rund um die Prädiktorvariable der *Furchtlosen Dominanz*. Auch hier wurde die Variable Emotionserkennungsfähigkeit im Rahmen von explorativen Analysen quadriert (Schritt 4b). Die Regressionskoeffizienten der Emotionserkennungsfähigkeit belaufen sich auf  $\beta_B = -.16$  ( $p < .01$ ) und  $\beta_B^2 = -.12$  ( $p < .05$ ), was im Vergleich zum Modell aus Schritt 3 auch hier zu 1,1 % mehr Varianzaufklärung führte. Der Wert erhöhte sich auf 40,0 %. Der Regressionskoeffizient der Furchtlosen Dominanz erreichte mit  $\beta_A = .11$  ( $p = .067$ ) weiterhin nicht das erforderliche Signifikanzniveau. Der standardisierte Hochpunkt dieses kurvilinearen Zusammenhangs lag bei HP (-8.47 / 224.41). Die durchschnittliche Produktivität der Verkäuferinnen und Verkäufer war bezugnehmend auf dieses Modell mit einem z-standardisierten FEMT-Wert von -8.47 am höchsten. Der Wert unterschied sich signifikant von 0 ( $t [250] = 1.69, p < .05$ ). Eine Veränderung der Variablen Furchtlose Dominanz um eine Standardabweichung führte zu einer Produktivitätssteigerung um 12,72 € pro Stunde, auch wenn dieser Effekt strenggenommen nicht signifikant war. Eine Person, die um eine Standardabweichung in die

positive Richtung in ihrer Emotionserkennungsfähigkeit abweicht, hätte einen Produktivitätsverlust in Höhe von kumulierten -33,94 €. Die Tätigkeitsdauer impliziert einen positiven Einfluss auf den Verkaufsumsatz in Höhe von 28,54 €.

## 5 Diskussion

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse zusammengefasst, ihre theoretischen und praktischen Implikationen diskutiert sowie die Stärken und Grenzen der Arbeit betrachtet. Schwerpunkt des Abschnitts stellt die Diskussion zum negativen bzw. umgekehrt u-förmigen Wirkeffekt der Emotionserkennungsfähigkeit auf die Verkaufsperformanz dar. Das abschließende Fazit bildet die Klammer zur Einleitung.

### 5.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

Im Rahmen der vorliegenden Forschungsarbeit wurden die Persönlichkeitsvariablen Kundenorientierung und Furchtlose Dominanz betrachtet und ihre Effekte auf die Verkaufsperformanz untersucht. In den beiden Hypothesen der Haupteffekte wurde ein positiver Zusammenhang zwischen den beschriebenen Persönlichkeitseigenschaften und dem objektiv gemessenen Verkaufserfolg vorhergesagt. Während sich Hypothese 1a zum Effekt der Kundenorientierung bewährt hat, kann Hypothese 1b zum Effekt der Furchtlosen Dominanz nicht als bestätigt angesehen werden. Der Prädiktor erreicht das konventionell empfohlene Signifikanzniveau von 5 % knapp nicht. Die beiden genannten Persönlichkeitseigenschaften wurden ausgehend von der Sozioanalytischen Persönlichkeitstheorie als Proxy für das Anschlussmotiv und die Aufstiegsaspiration genutzt. Es wurde postuliert, dass für den objektiven Verkaufserfolg beide Motive eine Rolle spielen. Dem Ergebnismuster zufolge komme es demnach nicht vornehmlich auf das agentische Handeln eines Verkäufers oder einer Verkäuferin an (Aufstiegsaspiration, „getting ahead“), sondern vor allem auf ein solides Beziehungsmanagement zum Kunden (Anschlussmotivation, „getting along“).

Im Rahmen der Interaktionshypothesen 3a und 3b wurde angenommen, dass sich die Motivstrukturen der Verkäuferinnen und Verkäufer dann besonders positiv auf die Verkaufsleistung auswirken, wenn eine Person über außerordentliche soziale Kompetenzen verfügt. Soziale Kompetenzen wurden in der vorliegenden Studie mithilfe des FEMTs zur Messung der non-linguistischen Emotionserkennungsfähigkeit in Gesichtern operationalisiert. Da sich der in Hypothese 2 angenommene positive Zusammenhang nicht zeigte, sondern wider Erwarten signifikant negativ ausfiel, mussten sowohl Hypothese 2 als auch die Hypothesen zu den postulierten Interaktionseffekten abgelehnt werden. Je *besser* die Emotionserkennungsfähigkeit war, desto *schlechter* fielen die Verkaufsumsätze aus. Personen

mit einer schlechten Emotionserkennungsfähigkeit wiesen die besseren Verkaufsumsätze auf. Bei genauerer Betrachtung der Variable der Emotionserkennungsfähigkeit zeigte sich im Rahmen von explorativen Untersuchungen ein kurvilinearereffekt. Verkäuferinnen und Verkäufer mit einer schwachen Ausprägung in der Emotionserkennungsfähigkeit erreichten die höchsten Verkaufsumsätze.

Der erste zentrale Befund der vorliegenden Untersuchung ist, dass eine außerordentliche Kunden- und Serviceorientierung in der hier beschriebenen persönlichen Verkaufssituation wichtiger zu sein scheint als die reine Verkaufsabschlussorientierung. Auch wenn letztere in Form der Furchtlosen Dominanz nur eine schwache Assoziation zum Verkaufserfolg aufwies, scheinen *beide* Persönlichkeitskonstrukte relevante Einflussgrößen im Persönlichen Verkauf zu sein. Eine weitere, wesentliche Erkenntnis der Studie liegt in dem Befund, dass weder der Zusammenhang von Anschlussmotivation noch Aufstiegsaspiration und Verkaufserfolg durch die Emotionserkennungsfähigkeit moderiert wird. Es konnte letztlich erstmals gezeigt werden, dass sich soziale Fähigkeiten, operationalisiert als non-linguistisch gemessene Emotionserkennungsfähigkeit in Gesichtern, nicht pauschal positiv auf den Verkaufserfolg auswirken, sondern *negativ* und daher eine differenziertere Betrachtung der Wirkzusammenhänge notwendig ist. So konnte herausgestellt werden, dass die Emotionserkennungsfähigkeit in Gesichtern zudem auch nicht ausschließlich negative Wirkeffekte auf die Verkaufsperformanz hat, sondern vielmehr ein umgekehrt u-förmiger Zusammenhang auf die vorliegende Datenlage zutrifft.

## 5.2 Theoretische Implikationen

Die Ergebnisse der Studie haben Konsequenzen für die zugrunde liegenden Theorien und Ansätze, die in den Kapiteln zur Hypothesenformulierung herangezogen wurden. Im folgenden Abschnitt werden zunächst die Implikationen für die Sozioanalytische Persönlichkeitstheorie diskutiert, die im Rahmen der angenommenen Interaktionseffekte Anwendung gefunden hat (Kapitel 5.2.1). Danach wird auf den Zusammenhang von Emotionaler Intelligenz sowie der Emotionserkennungsfähigkeit und Verkaufserfolg eingegangen und somit Bezug zu Hypothese 2 aufgenommen (Kapitel 5.2.2). Zuletzt liegt der Fokus des Kapitels auf den Persönlichkeitseigenschaften Kundenorientierung und Furchtlose Dominanz und somit auf der erfolgreichen Verkäuferpersönlichkeit (Kapitel 5.2.3).

Das Kapitel versucht folgende Leitfragen zu beantworten: Warum wirkt die Emotionserkennungsfähigkeit nicht moderierend auf den Zusammenhang zwischen Persönlichkeit und Verkaufsleistung? Warum ist der Zusammenhang zwischen der Emotionserkennungsfähigkeit und den objektiv gemessenen Verkaufszahlen negativ beziehungsweise umgekehrt u-förmig? Warum ist Kundenorientierung im Persönlichen Verkauf scheinbar ein größerer Erfolgsfaktor als die Furchtlose Dominanz? Warum wird der Effekt der Furchtlosen Dominanz auf die Verkaufsleistung nicht signifikant?

### 5.2.1 Die Ergebnisse im Kontext der Sozioanalytischen Persönlichkeitstheorie

Die Variable der Emotionserkennungsfähigkeit wirkt möglicherweise deswegen nicht moderierend, weil sie die im Rahmen der Sozioanalytischen Persönlichkeitstheorie genannten sozialen Fähigkeiten unzureichend repräsentiert. Es wurde argumentiert, im Persönlichen Verkauf ginge es darum, die (nonverbale) Kommunikation wahrzunehmen und einordnen zu können, versteckte Kaufmotive zu erkennen und das eigene Verhalten dementsprechend auszurichten (Blickle et al., 2010). Die Emotionserkennungsfähigkeit wurde im Rahmen der vorliegenden Studie als eine solche, soziale Fähigkeit angenommen und in das Moderationsmodell aufgenommen.

Es steht die Frage im Raum, ob die Emotionserkennungsfähigkeit ein *ausreichender* Indikator für soziale Fähigkeiten im Persönlichen Verkauf ist. Hogan und Shelton (1998) stellten die sozialen Fähigkeiten als formatives, psychologisches Konstrukt vor. Die Indikatoren sozialer Fähigkeiten formen demnach gemeinschaftlich das Konstrukt. Würde ein Indikator getauscht werden, sähe das Konstrukt gänzlich anders aus. Anders als bei reflektiven Konstrukten können die Indikatoren also nicht gegeneinander ausgetauscht werden, da sie nicht gleich repräsentativ für das Konstrukt stehen: Die Summe der Indikatoren bildet das Konstrukt. Die Autoren benennen sieben Indikatoren sozialer Kompetenzen: (1) feinfühlig sein, (2) flexibel sein, (3) überzeugend sein, (4) die Fähigkeit besitzen, bei anderen Personen Vertrauen zu erzeugen, (5) konsistent in der Interaktion sein, (6) verlässlich sein und (7) zuhören können (Hogan & Lock, 1995, zitiert nach Hogan & Shelton, 1998). Die Emotionserkennungsfähigkeit ließe sich inhaltlich dem Indikator der Bedürfnissensitivität zuordnen. In der vorliegenden Studie wurde sie als *alleiniger* Indikator für das Konstrukt der sozialen Fähigkeiten herangezogen und repräsentiert dieses entsprechend nicht vollständig.



Außerdem ist die soziale Kompetenz, Kleidung im stationären (Mode-) Einzelhandel zu verkaufen, auch abzugrenzen von anderen sozialen Kompetenzen, wie z. B. pflegebedürftige Personen im Seniorenheim zu pflegen. So wäre (auch) eine unterschiedliche Gewichtung der oben genannten Indikatoren je nach Tätigkeitsbereich denkbar. Ein Ansatz, soziale Fähigkeiten *am Arbeitsplatz* zu messen, kommt beispielsweise von Dael, Schlegel, Weaver, Ruben und Schmid-Mast (2022): Der WIPS-Test (Workplace Interpersonal Perception Skill) misst verschiedene Aspekte zwischenmenschlicher Genauigkeit, indem die Probandinnen und Probanden auf Basis von kurzen Videosequenzen Rückschlüsse auf beispielsweise Persönlichkeitseigenschaften sowie Gedanken und Gefühlen ziehen sollen. Dabei stellen die Videos eine Bandbreite typischer Bürosituationen dar (Gehaltsverhandlung mit HR, Lösung eines technischen Problems mit dem Helpdesk, Teammeeting einer Projektgruppe). Spannend wäre also eine darauf aufbauende Studie, in der explizit persönliche Verkaufssituationen dargestellt werden würden.

Ein weiterer Diskussionspunkt ist die Frage, ob die Emotionserkennungsfähigkeit tatsächlich zu dem Konstrukt der sozialen Fähigkeiten gezählt werden kann oder ob es sich nicht vielmehr um eine *vorgelagerte* und *kognitive* Basisfähigkeit handelt. Die Sozioanalytische Persönlichkeitstheorie fußt auf der Annahme, dass die sozialen Fertigkeiten einer Person dabei helfen, die angestrebte Reputation in eine tatsächliche umzusetzen. Dieses Konstrukt wird in der Literatur häufig mithilfe des Political Skill Inventory von Ferris und Kollegen (2005) operationalisiert, welches die Skalen Sozialer Scharfsinn, Interpersoneller Einfluss, Netzwerkfähigkeit und Dargestellte Aufrichtigkeit beinhaltet. Momm et al. (2015) konzeptualisieren die Emotionserkennungsfähigkeit als Prädiktorvariable und argumentieren, dass sich die Emotionserkennungsfähigkeit ihrerseits positiv auf die Politischen Fertigkeiten einer Person auswirkt. So schreiben die Kollegen: „ERA serves as a fundamental ability that allows people to effectively develop and apply political skill in order to perform at higher levels at work” (S. 147). Blickle und Kollegen (2022) beschreiben die Emotionserkennungsfähigkeit als Teilkomponente der *kognitiven* Leistungsfähigkeit. Demnach entspricht das Konstrukt keiner für das praktische (Verkäufer/innen-) Leben relevanten, höher gestellten sozialen Kompetenz, sondern einem grundlegenden, kognitiven Basisprozess. Explorative Untersuchungen (Anhang B2) zeigen, dass die Politischen Fertigkeiten den Zusammenhang zwischen der Kundenorientierung und Verkaufsperformanz tatsächlich moderieren, auch wenn der Effekt sehr klein ist. Die Interaktion aus Furchtloser Dominanz und Politischen Fertigkeiten wird nicht signifikant. Im Gegensatz zur Studie von

Momm und Kollegen (2015) korrelierten in der vorliegenden Studie die Konstrukte Emotionserkennungsfähigkeit und Politische Fertigkeiten nicht (signifikant) miteinander, sodass zukünftige Forschung diesen (möglichen) Zusammenhang näher beleuchten sollte.

### **5.2.2 Bedeutung der Ergebnisse im Kontext der Emotionalen Intelligenz**

Bevor auf die einzelnen Erklärungsansätze zum negativen Wirkeffekt der Emotionserkennungsfähigkeit eingegangen wird, soll zunächst kurz auf die Plausibilität der Datenlage eingegangen werden. Um vor allem technische Artefakte auszuschließen, wurden ergänzend folgende Berechnungen durchgeführt: Neben dem in Kapitel 3.3 zur Stichprobe erwähnten Aufmerksamkeitskriterium wurde eine Ausreißer-Analyse durchgeführt und die Berechnungen anschließend mit und ohne Ausschluss der entsprechenden Probandinnen und Probanden ausgeführt. Die Ergebnismuster blieben auch bei reduzierter Stichprobengröße konstant und die Regressionsgewichte der Emotionserkennungsfähigkeit negativ. Aus den Archivdaten konnte auch eine alternative Kennzahl für die Produktivität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entnommen werden, die den Verkaufserfolg der Abteilung aus der Individualkennzahl rausrechnete und sie so laut Angaben des Unternehmens vergleichbarer machte. Auch unter Berücksichtigung dieses alternativen (verkaufserfolgsassoziierten) Kriteriums zeigte sich das bekannte Ergebnismuster und die Emotionserkennungsfähigkeit stand weiterhin in einer negativen Beziehung zur Produktivität. Ein besonderes Augenmerk lag zuletzt auf der Frage, ob die im Kaskadenmodell Emotionaler Intelligenz nach Joseph und Newman (2010) postulierten Nullkorrelationen zwischen der Emotionserkennungsfähigkeit einerseits und den Variablen Gewissenhaftigkeit, Emotionale Stabilität und den kognitiven Fähigkeiten (genutzte Proxy-Variable Bildungsniveau) bestätigen lassen. Keine der genannten Variablen korrelierte mit der non-linguistisch gemessenen Emotionserkennungsfähigkeit, sodass sich das Konstrukt folglich plausibel in das theoretische Rahmenwerk einfügen lässt. Vor dem Hintergrund der Ausführungen muss die Aussagekraft der vorliegenden Daten also nicht grundsätzlich in Frage gestellt werden. Obwohl im Forschungsfeld rund um die Emotionserkennungsfähigkeit systematische Verzerrungen bei der Sammlung nicht-signifikanter Forschungsbefunde vorliegen könnten (Publication Bias), gibt es dennoch einige, wenige Studienbefunde mit ähnlichem Ergebnismuster, die in den folgenden Abschnitten näher beschrieben werden.

Die Emotionserkennungsfähigkeit wirkt sich möglicherweise negativ auf den Verkaufserfolg der Verkäuferinnen und Verkäufer aus, weil sich das Personal mit *guten* Emotionserkennungsfähigkeiten von der Menge an Emotionen überladen fühlt (Hypersensitivitätshypothese). Vielleicht ergibt sich der negative Einfluss auch, weil das Personal negative Emotionen wahrnimmt, die die Kundinnen und Kunden gar nicht preisgeben möchten und *deswegen* als arrogant wahrgenommen wird (Emotionales Lauschen) oder grundsätzlich weniger Verkaufstechniken praktiziert (Adaptives Verkaufen) und deswegen *weniger* Umsatz generiert. Diese Thesen werden im Folgenden näher erläutert.

Simon und Kollegen (1990) beschrieben schon früh, dass eine gute Emotionserkennungsfähigkeit dazu führt, dass negative Gefühle, wie zum Beispiel Enttäuschung oder Irritation, nicht gut ignoriert werden können. Da es im Persönlichen Verkauf vermehrt zu Situationen kommen kann, in denen das Verkaufspersonal mit Geringschätzung und Zurückweisungen umgehen können muss, ist die Regulation negativer Gefühle möglicherweise von entscheidender Bedeutung für den Verkaufserfolg: Emotional intelligente Verkäuferinnen und Verkäufer können sich von der Menge negativer Emotionen so gestresst fühlen, dass sie schlechter verkaufen. Sie nehmen Gefühle offenbar sehr gut wahr, können sie in ihrem (Verkaufs-) Alltag bei sich selbst aber nicht so gut regulieren. Antonakis, Ashkanasy und Dasborough (2009) argumentieren, dass emotional intelligente Führungskräfte mit ausgeprägten Werten im Bereich Verträglichkeit mitunter ineffektiv sein können, da sie sich in den emotionalen Zuständen ihrer Kommunikationspartner verlieren und ihre Themen daher nicht ausreichend aggressiv verfolgen können. Die Autoren nennen diesen Effekt den „Curse of Emotion“ und sprechen mit dieser Metapher erstmals einen potenziellen, negativen Wirkeffekt der Emotionalen Intelligenz an. Fiori und Ortony (2016; 2021) fanden heraus, dass sich Personen mit hoher Emotionaler Intelligenz stärker von externen Stressoren beeinflussen lassen als Personen mit niedrigen Werten. Dazu ließen sie Probandinnen und Probanden eine schwierige Aufgabe lösen, während ein Teil der Testpersonen scheinbar zufällig von lauter Musik gestört wurde. Personen mit hoher Emotionaler Intelligenz reagierten besonders negativ auf den Stressor und bewerteten die Hauptperson in der ihnen vorgelegten Geschichte signifikant kritischer als Personen mit niedrigen, emotionalen Intelligenzwerten. Emotionale Intelligenz wirke als *Verstärker* von Emotionen, sodass emotional intelligente Menschen *hypersensibel* auf die Gefühle von sich und anderen reagieren. Vor dem Hintergrund, dass persönliche Verkaufssituationen von einem kontinuierlichen Auf und Ab positiver und negativer Emotionen geprägt sind, kann die Verkaufstätigkeit also als überaus belastend

empfunden werden, was sich im Endeffekt negativ auf den Verkaufserfolg auswirken könnte. Lea, Davis, Mahoney und Qualter (2019) stellten fest, dass das Stressempfinden von Personen mit hoher emotionaler Intelligenz vor allem im Kontext sozialer Bewertungen besonders hoch ist. Im Persönlichen Verkauf sind Bewertungen von Seiten der Führungskraft, von den Kundinnen und Kunden und von den (rivalisierenden) Kolleginnen und Kollegen neben dem eigentlichen Verkaufsauftrag allpräsent, sodass auch dieser Befund die hohe emotionale Belastung unterstreicht, die auf die Verkäuferinnen und Verkäufer wirkt. Ashkanasy und Dasborough (in Antonakis et al., 2009) argumentieren, dass eine gute Emotionserkennungsfähigkeit zwar grundsätzlich erfolgswirksam sei, dass aber dann negative Konsequenzen eintreten, wenn die wahrgenommenen Emotionen auf höheren Ebenen unzureichend *weiterverarbeitet* werden. Obwohl die Emotionserkennung und Emotionsregulation als Facetten Emotionaler Intelligenz angesehen werden und aufeinander aufbauen (Joseph & Newman, 2010; Mayer & Salovey, 1997), zeigen Studienergebnisse, dass die Korrelationen zwischen den Konstrukten mitunter sehr klein bis gar nicht vorhanden sind (Rossen, Kranzler & Algina, 2008; Schlegel & Mortillaro, 2018). Während also die bloße Emotionserkennung stressbedingt negativ mit dem Kriterium assoziiert ist, könnte die Facette der Emotionsregulation ihrerseits in einer positiven Beziehung mit dem Verkaufserfolg stehen. Weiter müsste eine gute Emotionsregulation zudem eine puffernde Wirkung auf den negativen Zusammenhang zwischen der Emotionserkennungsfähigkeit und der Verkaufsperformanz haben und sollte in folgenden Forschungsarbeiten näher beleuchtet werden.

Eine alternative Erklärung bezieht sich auf die Art und Weise, wie die Kundinnen und Kunden das Verkaufspersonal mit sehr guten Emotionserkennungsfähigkeiten wahrnehmen. So schlussfolgerten Elfenbein und Ambady (2002a) in ihrer Studie zum sogenannten Emotionalen Lauschen („Eavesdropping“), dass Personen mit hoher emotionaler Intelligenz als unangenehm bis manipulativ wahrgenommen werden, weil sie Emotionen lesen können, die ihre Kommunikationspartner/innen möglicherweise gar nicht preisgeben wollen. Die Autoren zeigten zunächst, dass Personen mit guten Emotionserkennungsfähigkeiten von ihren Kolleginnen und Kollegen hinsichtlich ihrer Performanz besser bewertet wurden. Sie zeigten aber auch, dass die Valenz der Emotion diesen Zusammenhang maßgeblich beeinflusst: Personen, die gut im Emotionalen Lauschen sind, wurden gut bewertet, wenn sie *positive* Emotionen wahrnahmen. Die Bewertung wurde aber schlagartig schlechter, wenn das Personal die *negativen* Emotionen ihres Gegenübers wahrgenommen hatte. Es ist für den

Persönlichen Verkauf also denkbar, dass die Kundinnen und Kunden merken, wenn das Verkaufspersonal sie durchschaut hat und die damit verbundenen (emotionalen) Beeinflussungsversuche zu Reaktanz führen. Dazu passt auch der Befund von Kadic-Maglajlic und Espinosa (2014), die den Effekt der Skala Facilitating Emotions (*Emotionsnutzung*) auf den Verkaufserfolg von Vertriebsmitarbeitenden in der Industrie untersuchten und einen umgekehrt u-förmigen Zusammenhang fanden: Zu wenig und zu viel dieser emotionalen Kompetenz wirke sich also dysfunktional auf die Vertriebskennzahlen aus. Ähnlich wie im Kontext der Hypersensitivitätshypothese scheint es einige Argumente für einen klassischen TMGT-Effekt zu geben (Too-Much-of-a-Good-Thing), bei dem die (Prozess-) Kosten eines Prädiktors seinen Nutzen ab einem bestimmten Punkt übersteigen (Busse, Mahlendorf & Bode, 2016; Pierce & Aguinis, 2013). Dementsprechend lohnt es sich für die Verkäuferinnen und Verkäufer gar nicht, nach versteckten Emotionen zu suchen, denn es zahlt sich buchstäblich nicht aus, danach zu *handeln*. In anderen beruflichen Kontexten hingegen könnte es sich schon lohnen: So fanden Bechtoldt, Beersma und Van Kleef (2019) beispielsweise, dass die Erwartungshaltung von Kundinnen und Kunden eines Frisörsalons die Befriedigung *sozio-affektiver Bedürfnisse* ist und sie zufriedener mit dem Service sind, wenn der/die Frisör/in ihre Emotionserkennungsfähigkeit gezielt nutzt, um besonders empathisch zu wirken. Der Besuch bei einem/einer Psychotherapeuten/in hingegen soll *kognitive Klarheit* bewirken: Hier wirkt sich die Kombination aus guter Emotionserkennungsfähigkeit und Empathie dysfunktional auf die Zufriedenheit der Klientinnen und Klienten aus. Auch Elfenbein und Ambady (2002a) diskutieren im Kontext des Sozialen Lauschens differenzielle Wirkeffekte je nach Berufsbild und kontrastieren exemplarisch Marktforscher, Polizeibeamte und die von ihnen untersuchten Sozialarbeiter. Neben den Kontexteffekten könnten auch Persönlichkeitseigenschaften beeinflussen, wie sehr Verkäuferinnen und Verkäufer ihre (guten) Emotionserkennungsfähigkeiten nutzen: Personen, die besonders ehrlich sind, haben möglicherweise eine Hemmung, ihren Kundinnen und Kunden Kleidungsstücke zu verkaufen, die sie nicht benötigen oder die ihnen nicht besonders stehen, wohingegen Personen mit hoher agentischer (bis ausbeuterischer) Orientierung hier keine Skrupel zeigen. In der vorliegenden Stichprobe konnte im Rahmen explorativer Untersuchungen *keine* signifikante Interaktion zwischen der Emotionserkennungsfähigkeit und der Persönlichkeitseigenschaft Ehrlichkeit-Bescheidenheit (HEXACO-Skala Honesty-Humility nach Ashton & Lee, 2009) gefunden werden (Anhang B3). Eine weitere These ist, dass Personen mit hoher verkaufsabschlussorientierten, agentischen Ausrichtung dazu tendieren, die Online-Befragung *sehr schnell* abzuschließen,

um möglichst wenig (wertvolle) Verkaufszeit verstreichen zu lassen. Die Interaktion zwischen der Emotionserkennungsfähigkeit und der Bearbeitungszeit wurde im vorliegenden Datenset jedoch nicht signifikant (Anhang B4).

Zuletzt wird das Zusammenspiel aus hoher emotionaler Intelligenz und adaptiven Verkaufspraktiken beleuchtet, auf die bereits in Kapitel 2.2.2 im Rahmen der Kundenorientierung eingegangen wurde. So steht nun die Hypothese im Raum, dass Verkäuferinnen und Verkäufer mit sehr guten Emotionserkennungsfähigkeiten schlechter verkaufen, weil sie glauben sie hätten es nicht nötig, gezielt adaptive Verkaufstechniken zu praktizieren. Auch wenn der Zusammenhang nicht signifikant wird, zeigen Byron und Kollegen (2007), dass Personen mit guten nonverbalen, emotionalen Fähigkeiten (zumindest *berichten*), weniger adaptive Verkaufstechniken zu benutzen. Das würde bedeuten, dass die Verkäuferinnen und Verkäufer, die theoretisch besonders gut darin wären, ihr Verkaufsverhalten flexibel auf die Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden einzustellen, es schlichtweg nicht ausreichend *tun*. Dahinter könnte eine mangelnde *Anstrengungsbereitschaft* liegen, die wahrgenommenen Emotionen gezielt für sich zu nutzen. Zukünftige Forschungsarbeiten sollten das Zusammenspiel der verschiedenen Komponenten Emotionaler Intelligenz daher gezielt betrachten. Verkaufspersonal, das eine schlechte Emotionserkennungsfähigkeit aufweist und dementsprechend adaptive Verkaufstechniken nur unzureichend nutzen kann, weicht möglicherweise indes auf erlernte Verkaufsschemata und Display Rules aus und erzielt auf diese Weise seine Verkaufsumsätze (Ashforth & Humphrey, 1993). Verkaufsgespräche des stationären (Mode-) Einzelhandels implizieren ein durch kulturelle Normen definiertes, sozial erwünschtes Verhalten auf Seiten der Belegschaft und verlaufen tendenziell nach einem standardisierten Ablauf, bei dem es in erster Linie um den Austausch von Informationen, weniger um das Emotionale Erleben der Kommunikationspartner geht („Wie kann ich Ihnen helfen?“ - „Ich suche ein weißes Hemd in Größe 41“ - „Benötigen Sie noch eine Krawatte zum Hemd?“). Einige Autoren unterscheiden in diesem Kontext das sogenannte Deep versus Surface Acting: Während beim Oberflächenhandeln lediglich der sichtbar werdende Gefühlsausdruck reguliert wird, wird beim Tiefenhandeln (auch) das innere Erleben gezielt beeinflusst (Humphrey, Pollack & Hawver, 2008). Olk, Tscheulin und Lindenmeier (2021) untersuchten, ob es sich für Service-Mitarbeitende lohnt, in Deep Acting Strategien zu investieren und fanden, dass High-Involvement Kundinnen und Kunden ein authentisches Auftreten des Verkaufspersonals erwarten, wohingegen bei Low-Involvement Kundinnen und Kunden ein aufgesetztes Lächeln

völlig ausreicht. Möglicherweise sind also Verkaufsgespräche in einem solchen oder vergleichbaren Kontext erfolgreich, wenn der Text auswendig gelernt und das serviceorientierte Auftreten unabhängig vom echten Gefühlerleben trainiert wurde. In diesem Zusammenhang sei auch der in der vorliegenden Studie gefundene, substantielle Effekt der Tätigkeitsdauer erwähnt, der ähnlich hoch auch in vergleichbaren Studien zu finden ist (Titze, 2017; Blickle et al., 2012; Grant, 2013): Je länger Personen in ihrem Verkaufsjob arbeiten, desto besser können sie ihre (erlernten) Verkaufstechniken verfeinern. Dazu passt beispielsweise auch der Befund von Román, Ruiz und Munuera (2002), dass Verkaufstrainings sich grundsätzlich positiv auf den Verkaufserfolg auswirken.

Als kurzes Zwischenfazit sei festgehalten, dass die sozialen Kompetenzen eines Verkäufers bzw. einer Verkäuferin genauer untersucht werden sollten, indem das Zusammenspiel der einzelnen Stufen der Emotionalen Intelligenz differenziert wird. So wirkt die Emotionserkennungsfähigkeit nicht für sich genommen moderierend auf den Zusammenhang zwischen Motivstruktur und Verkaufserfolg, sondern wird möglicherweise von dem Konstrukt der *Emotionsregulation* moderiert und/oder durch die *Emotionsnutzung* mediiert. Außerdem sollte der Fokus zukünftiger Forschung auf unterschiedliche berufliche oder Verkaufskontexte liegen, den Wirkmechanismus zwischen Motivstruktur und Verkaufserfolg genauer beleuchten und der Frage nachgehen, ob das *Adaptive Verkaufen* ebenfalls eine relevante Mediator-Variable darstellt.

### **5.2.3 Persönlichkeitseigenschaften eines erfolgreichen Verkäufers**

Eine ausgeprägte Kundenorientierung scheint im Persönlichen Verkauf ein größerer Erfolgsfaktor zu sein als die Furchtlose Dominanz. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass die Anschlussorientierung zu messbarem (Verkaufs-) Erfolg führt, wohingegen die Aufstiegsaspiration das erforderliche Signifikanzniveau knapp verfehlte. Dieses Ergebnismuster lässt sich zunächst hinsichtlich der Compound Traits betrachten, da sich die Furchtlose Dominanz möglicherweise nicht uneingeschränkt als solch eine konfigurierte Persönlichkeitseigenschaft operationalisieren lässt. Außerdem könnten auch weitere Variablen, wie z. B. die intelligenzbasierte Sozialisation oder eine niedrige egozentrische Impulsivität, im Kontext der Furchtlosen Dominanz relevante Einflussgrößen darstellen. Zum Abschluss werden die Ergebnisse im Kontext der Sales-Service Ambidexterity diskutiert.

Auch wenn sich der Wirkeffekt der Furchtlosen Dominanz im Rahmen der Mehrebenen-Regressionsanalysen verliert (vgl. Kapitel 4.3 zur Hypothesenprüfung), steht das Konstrukt im Rahmen einfacher Korrelationen positiv mit dem Kriterium in Zusammenhang, was die Annahme grundsätzlicher Adaptivität für den Persönlichen Verkauf stützt. Dennoch führte das Konstrukt als Konfiguration der Persönlichkeitseigenschaften Extraversion und Emotionale Stabilität im Rahmen der vorliegenden Mehrebenen-Regressionsanalysen nicht zu mehr Varianzaufklärung am Kriterium als die Betrachtung der einzelnen Bestandteile (vgl. dazu Kapitel 4.2 zur Validierung der konfigurierten Persönlichkeitseigenschaften). Das führt zu der Frage, ob eine alternative Operationalisierung des Konstrukts in einem anderen Ergebnis resultieren würde. Im Rahmen von explorativen Untersuchungen (Anhang B5) wurden die Berechnungen angelehnt an die Operationalisierung des Konstrukts nach Blickle und Genau (2019, FD\_SOEP) durchgeführt. Es zeigte sich tatsächlich ein anderes Ergebnismuster als im Zusammenhang mit der konfigurierten Variante des Konstrukts: Trotz positiver, einfacher Korrelation mit dem Kriterium, verfehlte das Regressionsgewicht der Furchtlosen Dominanz zunächst im Rahmen der Mehrebenenanalysen das erforderliche Signifikanzniveau. Die Interaktion zwischen Furchtloser Dominanz und der Emotionserkennungsfähigkeit hingegen war von statistischer Bedeutsamkeit: Bei hoher Furchtloser Dominanz zeigte sich kein von den Emotionserkennungsfähigkeiten abhängiger Unterschied im Verkaufserfolg. Bei niedriger Furchtloser Dominanz waren schlechte Emotionserkennungsfähigkeiten mit dem größten Verkaufsumsatz assoziiert. Somit stehen auch diese Ergebnisse in Widerspruch zu Hypothesen 1b, 2 und 3b. Da *beide* Operationalisierungen Furchtloser Dominanz nicht zu den in den Hypothesen angenommenen Effekten führten, muss die Verwendung von konfigurierten Persönlichkeitseigenschaften nicht in Frage gestellt werden.

Ein weitere Erklärungsmöglichkeit für den ausgebliebenen Effekt Furchtloser Dominanz auf den Verkaufserfolg könnten weitere, bislang nicht thematisierte, moderierende Einflüsse sein, die den Wirkeffekt beeinflussen. So zeigte sich, dass Furchtlose Dominanz besonders dann mit positiver, berufsbezogener Leistung assoziiert ist, wenn die intelligenzbasierte Sozialisation der Untersuchungsteilnehmenden hoch ist (Genau-Hageböling, 2022; Lilienfeld et al., 2015). Die Tätigkeit im Verkauf des stationären (Mode-) Einzelhandels erfolgt in der Regel über eine klassische Berufsausbildung, als Quereinstieg oder auf Aushilfsbasis, sodass in der vorliegenden Stichprobe nur rund 20 % der befragten Personen über ein abgeschlossenes (Fach-) Hochschulstudium verfügte. Die in der



vorliegenden Studie erhobene Variable Bildungsniveau zeigte *keinen* moderierenden Effekt auf den Zusammenhang zwischen Furchtloser Dominanz und Verkaufserfolg (Anhang B6). Eine andersartige Einflussgröße, die den Zusammenhang zwischen Furchtloser Dominanz und Verkaufserfolg moderieren könnte, stellt eine niedrige egozentrische Impulsivität dar. So könnte diese Persönlichkeitseigenschaft aus dem Gesamtkonstrukt der subklinischen Psychopathie dabei helfen, aggressive Verhaltenstendenzen zu kontrollieren, die frustrierende Verkaufssituationen oder unzureichender Respekt seitens der Kundschaft mitbringen könnten. Nach Miller und Lynam (2012) ist eine niedrige egozentrische Impulsivität mit hoher Gewissenhaftigkeit assoziiert. Im Rahmen von weiterführenden Untersuchungen könnte zukünftig untersucht werden, ob Gewissenhaftigkeit moderierend auf den Zusammenhang zwischen Furchtloser Dominanz und Verkaufserfolg wirkt. Es könnte also sein, dass eine bestimmte Konfiguration des globalen Psychopathie-Konstrukts den Verkaufserfolg bedingt.

Eine weitere Diskussionsperspektive, die in der vorliegenden Studie nicht direkt adressiert wurde, ist die Frage nach dem *Nebeneinander* der beiden Motive Getting Ahead und Getting Along. Unter der sogenannten Sales-Service Ambidexterity (englisch: Beidhändigkeit) wird das Verfolgen von in Konflikt zueinanderstehenden Interessen verstanden, nämlich dass Verkäuferinnen und Verkäufer in einem „dualen Fokus“ zeitgleich sowohl service- als auch verkaufserfolgsassoziierte Ziele verfolgen (Gabler, Ogilvie, Rapp & Bachrach, 2017, S. 379). Jasmand, Blazevic und De Ruyter (2015) fanden in einer Stichprobe von Call Center Agenten, dass sich ambidextröses Verhalten *positiv* auf die Kundenzufriedenheit und den Verkaufserfolg auswirkt. Gabler und Kollegen (2017) hingegen konnten zeigen, dass die Verkaufsleistung dann am höchsten ist, wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich ausschließlich auf das *eine* oder auf das *andere* konzentrieren. Verfolgen sie den oben genannten doppelten Fokus, dann neigen sie zwar zu mehr Kreativität im Verkaufsprozess. Es erhöhen sich aber die erlebten Rollenkonflikte, sodass im Endeffekt die Verkaufsleistung leidet. Im Rahmen von explorativen Untersuchungen (Anhang B7) wurde die konfigurierte Persönlichkeitseigenschaft Kundenorientierung und die alternative Operationalisierung Furchtloser Dominanz miteinander verglichen: Während das Regressionsgewicht der Kundenorientierung mit  $\beta = .11$  ( $p < .05$ ) signifikant wurde, traf das Regressionsgewicht für die Furchtlose Dominanz das erforderliche Signifikanzniveau nicht ( $\beta = .004$ ). Eine methodologisch korrekte Gegenüberstellung der beiden Motivstrukturen sollte im Rahmen von Folgestudien *experimentell* erfolgen. Dennoch liefert die vorliegende Studie

erste Hinweise darauf, dass die Kundenorientierung die *wichtigere* Einflussgröße auf den beruflichen Erfolg in der hier beschriebenen Verkaufssituation zu sein scheint.

### 5.3 Praktische Implikationen

Die vorgestellten Ergebnisse haben Folgen für die Gestaltung von Verkaufstätigkeiten in Betrieben. Was sind die abgeleiteten Konsequenzen für die Personalauswahl und -entwicklung? Das folgende Kapitel beleuchtet die praktischen Erkenntnisse der vorliegenden Forschungsarbeit und wird auf diese beide Frage eingehen.

Die vorliegende Studie liefert wertvolle Ergebnisse für die *Personalauswahl* im Bereich des Persönlichen Verkaufs. Vor allem das Persönlichkeitskonstrukt der Kundenorientierung hat einen bedeutsamen Einfluss auf die Verkaufsumsätze und bewirkte im dargestellten Untersuchungsmodell eine Varianzaufklärung von 1,4 %. Was hier auf den ersten Blick wenig erscheint, kann bei mittelständischen bis großen Unternehmen zu mehreren Hunderttausenden Euro Umsatzunterschied führen. Die Wirkung Furchtloser Dominanz auf den objektiv gemessenen Verkaufserfolg erscheint den Ergebnissen zufolge ebenfalls vielversprechend, wenngleich nicht signifikant. Daher bedarf es an dieser Stelle noch weiterer Forschung, die vor allem die Rand- und Rahmenbedingungen näher beleuchtet, um auch hier von einer stabilen, positiven Einflussgröße sprechen zu können. Entsprechende Diagnostik kann mit wenig Mehraufwand im Rahmen klassischer Persönlichkeitstestinstrumente erfolgen, die in Recruiting-Prozessen häufig verwendet werden und entsprechend akzeptiert sind. Es sei dennoch zu beachten, dass die Inventare nicht vollkommen frei von Verzerrungen aufgrund der sozialen Erwünschtheit sind: Auch wenn es die Validität des Instruments nicht einschränke, beschreiben sich Probandinnen und Probanden in Bewerbungssituationen oft als extravertierter, verträglicher und gewissenhafter (Kanning & Holling, 2001). So werden diese Persönlichkeitseigenschaften offenbar (auch von Nicht-Psychologinnen und Psychologen) intuitiv als erfolgsrelevant für den beruflichen Erfolg angesehen. Weiter sollte den Anwenderinnen und Anwendern bewusst sein, dass die soziale Akzeptanz solcher Verfahren im beruflichen Kontext mitunter als eingeschränkt eingeschätzt wird, weil die generischen Items keinen direkten Berufsbezug haben und die Bewerberinnen und Bewerber irritieren könnten (z. B. „Wenn es um körperliche Gefahren geht, bin ich sehr ängstlich“ oder „Manchmal habe ich den Eindruck, dass ich wertlos bin“; Auszug aus den HEXACO-Skalen, Ashton & Lee, 2009). Nichtsdestotrotz hat die Studie gezeigt, dass ein Konstrukt wie Furchtlose Dominanz aus dem Spektrum subklinischer Psychopathie mithilfe der grundlegenden Persönlichkeitseigenschaften abgebildet werden

kann, ohne die Kandidatinnen und Kandidaten mit allzu klinisch anmutenden Items zu verunsichern (z. B. „Ich werde böse, wenn ich spezielle Bevorzugungen nicht bekomme, die ich verdiene.“; Auszug aus dem PPI-R, Alpers & Eisenbarth, 2008). So ist vor dem Hintergrund einer erfolgreichen Employer Brand zu beachten, dass das Konstrukt der Furchtlosen Dominanz innerhalb des Unternehmens und in der Kommunikation mit den (externen) Kandidatinnen und Kandidaten als eine auf einem Kontinuum liegende Persönlichkeitseigenschaft behandelt und nicht als klinisches Störungsbild eingeordnet wird. Obwohl entgegen der ursprünglich aufgestellten Hypothese zeigt sich ein beachtlich negativer Zusammenhang zwischen der Emotionserkennungsfähigkeit und dem Verkaufserfolg, der theoretisch mithilfe entsprechender Diagnostik im Rekrutierungsprozess genutzt werden kann, um Vorhersagen über den späteren Verkaufserfolg zu treffen. Sobald sich dieser Effekt im Rahmen zukünftiger Forschungsarbeiten bestätigen lässt und die Rand- und Rahmenbedingungen wissenschaftlich untersucht worden sind, könnte diese testpsychologische Untersuchung des Konstrukts im Rahmen von Einstellungsverfahren interessant sein. Trotzdem bleibt diese theoretisch mögliche Herangehensweise kontraintuitiv bis irritierend für die meisten Bewerberinnen und Bewerber, wenn sie herausfinden, dass Verkaufspersonal mit besonders *schlechten* Emotionserkennungsfähigkeiten gesucht wird. Die Veränderungen am Kriterium können auch in der ursprünglichen Einheit bewertet werden: So führt eine um eine Standardabweichungseinheit unterschiedliche Emotionserkennung zu einem Verkaufserfolgsunterschied von 34 € pro Stunde. Die praktische Bedeutsamkeit des kurvilinearen Effekts mit dem Hochpunkt bei -3 Standardabweichungseinheiten ist aber als sehr gering einzuschätzen (Abbildung 7). Die Veränderung der Kundenorientierung um eine Standardabweichungseinheit führt zu einem Verkaufserfolg von rund 14 € mehr oder weniger Umsatz pro Stunde, was bei einer durchschnittlichen Produktivität von 234 € pro Stunde eine praktisch relevante Einflussgröße auf den Unternehmenserfolg markiert. Die Tätigkeitsdauer der Probandinnen und Probanden ist darüber hinaus mit einem doppelt so hohem Verkaufsumsatz assoziiert (rund 28 €). Folglich sollte in der praktischen Personalauswahl und -entwicklung ein besonderes Augenmerk auf der Tätigkeitsdauer des Verkaufspersonals liegen.

Folgende praktische Implikationen ergeben sich vor dem Hintergrund der dargestellten Ergebnisse für die *Personalentwicklung*: Die Organisationszugehörigkeit, beziehungsweise noch genauer die Verweildauer eines Mitarbeiters oder einer Mitarbeiterin im *gleichbleibenden* Jobprofil im *gleichen* Unternehmen, ist mit dem Verkaufserfolg assoziiert.

Dementsprechend sollten Unternehmen darauf achten, ihre (guten) Verkäuferinnen und Verkäufer möglichst sicher an sich zu binden und verstärkt in Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung investieren. Auf Basis der Befunde lässt sich ebenfalls der Mehrwert von Verkaufstrainings argumentieren, im Rahmen derer Verkaufsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter lernen, sich *unabhängig* von der Emotionsarbeit auf kundenorientierte Verhaltensweisen und adaptive Verkaufsstrategien zu konzentrieren. Je länger die Verkaufsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter also auf ihren Positionen verweilen, desto intensiver können sie situationsadäquate Verkaufsskripte ausprobieren, erweitern und schärfen. Gezielte Verkaufstrainings können so auch unabhängig von der Emotionsarbeit der Verkäuferinnen und Verkäufer einen praktischen Mehrwert erzielen und den Unternehmenserfolg über die gesteigerten Umsätze positiv beeinflussen. Auch wenn es sich bislang um einen einzelnen Befund handelt, können Schulungen, im Rahmen derer das Personal gezielt die Emotionserkennungsfähigkeit trainiert, auf Basis der vorliegenden (negativen) Zusammenhänge mit dem Verkaufserfolg nicht empfohlen werden. Insofern zukünftige Forschung den Zusammenhang mit der Emotionsregulation und -nutzung klarer beschreiben kann, könnten diese Komponenten der Emotionalen Intelligenz Ansatzpunkte für Verkaufsschulungen sein.

#### **5.4 Stärken und Limitationen**

Im Folgenden sollen die Stärken und Limitationen der Forschungsarbeit zusammengefasst werden.

Eine Stärke der in der vorliegenden Arbeit durchgeführten Studie liegt in der Verwendung der als Compound Traits konfigurierten Konstrukte Kundenorientierung und Furchtlose Dominanz. Die kombinierte Betrachtung der Persönlichkeitsmerkmale und die damit verbundene Nutzung klassischer Persönlichkeitstestinstrumente steigert nicht nur die Kriteriumsvalidität, sie kann auch als ökonomisch und sozial akzeptiert beschrieben werden. Die Variable der Emotionserkennungsfähigkeit wurde als fähigkeitsbasiertes Konstrukt operationalisiert und mithilfe eines objektiven Verfahrens gemessen (FEMT). Auch die Messung des Kriteriums der Verkaufsperformanz erfolgte mithilfe objektiver Daten. So wurde insgesamt darauf geachtet, dass eng gefasste Persönlichkeitseigenschaften einem spezifischen Kriterium zugeordnet wurden (vgl. Bandwidth-Fidelity Dilemma nach Judge, Rodell, Klinger, Simon & Crawford, 2013). Das beschriebene Multi-Source Design wurde als Feldstudie umgesetzt. Das echte organisationale Setting ist gerade im Bereich der Arbeits- und Organisationspsychologie von entscheidender

Bedeutung für die praktische Relevanz der Studienergebnisse. Die ökologische Validität ist höher als bei kontrollierten Laborstudien mit oftmals rein studentischen Stichproben. Es kann vor diesem Hintergrund auch von einer hohen, internen Validität ausgegangen werden, da die Probandinnen und Probanden den gleichen (Verkaufs-) Umwelten mit gleichen Tätigkeitsanforderungen unterlagen und so die Kontrolle unbekannter Drittvariablen ermöglicht wurde. Des Weiteren wurde im Rahmen der Auswertung statt auf einfache multiple Regressionen auf die Mehrebenenanalyse zurückgegriffen, um statistisch zu berücksichtigen, dass die Verkäuferinnen und Verkäufer in unterschiedlichen sozialen Einheiten agieren (Verkaufshäuser und Abteilungen). Wie die in Kapitel 3.3 zur Beschreibung der Stichprobe erläuterte Power-Analyse gezeigt hat, führt die Größe der Stichprobe in Höhe von 251 Probandinnen und Probanden zu einer hohen, statistischen Power (Cohen, 1988).

Limitationen der Studie sind die Folgenden: Die Kriteriumsvalidität der Compound Traits kann vor dem Hintergrund der schwachen Ergebnisse aus Kapitel 4.2 Validierung der konfigurierten Persönlichkeitseigenschaften als eingeschränkt bewertet werden. Außerdem wurde aus ökonomischen Gründen lediglich auf die 60-Item Variante der HEXACO-Skalen zurückgegriffen, was die Reliabilität der Konstrukte leicht einschränkt, die Online-Befragung jedoch ökonomischer machte. Die Variable der Emotionserkennungsfähigkeit wurde mithilfe eines neuartigen Tests (FEMT) operationalisiert, dessen Validität noch weiter erforscht werden sollte. So konnte in der vorliegenden Studie, konträr zu den Studienergebnissen von Blickle und Kollegen (2022), beispielsweise keine Korrelation mit Gewissenhaftigkeit gefunden werden, was zu potenziellen Einschränkungen der konvergenten Validität führt. Weitere Feldstudien mit verschiedenen (Verkaufserfolgs-) Kriterien sind zur Untermauerung der Kriteriumsvalidität notwendig, wie z. B. die Kundenkartenquote oder verkaufte Teile pro Transaktion. Außerdem sollten weitere Modalitäten, wie z. B. Körperhaltung und Stimme mithilfe des vergleichenden (FEMT-) Untersuchungsparadigmas beforscht werden. Hinsichtlich des Kriteriums kann kritisiert werden, dass ausschließlich der objektive Verkaufserfolg gemessen wurde und keine subjektiven Verkaufserfolgskriterien herangezogen wurden, wie zum Beispiel die Kundenzufriedenheit. Das Provisionssystem an sich bringt ebenfalls einen Schwachpunkt mit sich: So kann nicht kontrolliert werden, ob die Performanzdaten der Mitarbeitenden aufgrund von guten Beratungsgesprächen zustande kommen oder weil einzelne Verkäuferinnen oder Verkäufer vor den Umkleidekabinen stehen und darauf abzielen, ihre Provisionssticker ohne viel Aufwand auf dem Preisetikett der Kleidungsstücke zu platzieren. Außerdem sind die Provisionen zusätzlich zu dem monatlichen Festgehalt grundsätzlich eher gering, was die Motivation des Verkaufspersonals im

Allgemeinen einschränkt. Trotz dieser Einschränkungen überwiegt der Vorteil des objektiv gemessenen, harten Leistungskriteriums für die praktische Relevanz der Prädiktoren in der Praxis.

Aufgrund der Geschäftsschließungen im stationären Einzelhandel während der Covid19-Pandemie im März und April sowie Oktober und November 2020 konnte kein prädiktives Versuchsdesign realisiert werden, da die Archivdaten aus den Systemen nur eingeschränkt zu interpretieren gewesen wären. Dementsprechend erfolgte die Erhebung der Variablen und Archivdaten zeitversetzt (Kriterium *vor* Prädiktor). Implizit angenommene Kausalzusammenhänge, nämlich dass Persönlichkeitskonstrukte und die Emotionserkennungsfähigkeit zu mehr oder weniger Verkaufserfolg führen, dürfen sich strenggenommen nicht auf die Ergebnisse regressionsanalytischer Verfahren beziehen. Die erhobenen, relativ stabilen Persönlichkeitseigenschaften und das fähigkeitsbasierte Konstrukt der Emotionserkennungsfähigkeit sprechen zwar gegen die umgekehrte Kausalrichtung, trotzdem darf eine kausale Inferenz nicht als gegeben angesehen werden. Die Varianzaufklärung von unter 2 % ist zudem vergleichsweise gering, sodass die Kriteriumsvarianz noch von weiteren, unbekanntem Einflussgrößen gelenkt wird. Hinsichtlich des Studiendesigns kann letztlich noch die diverse Stichprobe als Einschränkung genannt werden. So bestand diese aus Verkäuferinnen und Verkäufern mit und ohne Führungsverantwortung. Auch wenn eine entsprechende Kontrollvariable in die Berechnungen eingeflossen ist, wäre ein Vergleich der beiden, hinreichend großen Subpopulationen sicherlich interessant gewesen. Dadurch dass die Probandinnen und Probanden teilweise persönlich von ihrer Geschäftsleitung angesprochen wurden, an der Studie teilzunehmen, könnte es systematisch zu Verzerrungen bei der Zusammensetzung der Stichprobe gekommen sein.

Zuletzt handelt es sich bei der hier untersuchten Verkaufsumgebung Mode-Einzelhandel in Deutschland um eine spezielle Branche in einem ausgewählten, westeuropäischen Land. Die Generalisierbarkeit der Ergebnisse ist daher nur mit Einschränkungen möglich. Die Arbeitsumgebung an sich erlaubt im Vergleich zu andern Verkaufsettings (z. B. Versicherungen oder Autos) nur in einem eingeschränkten Ausmaß verkaufsabschlussorientiertes, agentisches Handeln und tiefgreifendes Beziehungsmarketing (vgl. dazu Kapitel 2.1.3 zur Enterprising-Umgebung).

### 5.5 Ausblick und zukünftige Forschung

Die bereits genannten Limitationen der vorliegenden Studie sollten bei zukünftigen Forschungsarbeiten selbstverständlich beachtet werden. Darüber hinaus lassen sich weitere Punkte aufzählen, auf die ein inhaltlicher Fokus gesetzt werden sollte.

Da es sich bei dem Untersuchungsdesign um eine bislang nicht untersuchte Variablenkonstellation handelte, sollte die Feldstudie im Rahmen zukünftiger Forschungsarbeiten repliziert werden. Dabei wäre es interessant, auch andere reale Arbeitsumwelten verkäuferischer Tätigkeiten zu beleuchten, die ähnliche Anforderungen mit sich bringen oder unterschiedliche (Unternehmens-) Kulturen aufweisen. Außerdem wäre es interessant, alternative Operationalisierungen des Anschluss- und Aufstiegsmotivs zu prüfen, um die Wirkeffekte miteinander zu vergleichen und ambidextröses Verkaufsverhalten genauer zu untersuchen. Potenzielle Mediatorvariablen könnten das Adaptive Verkaufen oder die Emotionsnutzung darstellen. Auch alternative Operationalisierungen des Konstrukts der sozialen Fähigkeiten wäre für nachfolgende Forschungsarbeiten denkbar. Zum Beispiel könnte die Emotionsregulation eine wichtige Hebelwirkung auf den Zusammenhang zwischen der Motivstruktur und dem Verkaufserfolg haben. In diesem Zusammenhang sollten zukünftige Studien die unterschiedlichen Stufen Emotionaler Intelligenz untersuchen, um den offenbar negativen Effekt der Emotionserkennungsfähigkeit auf den Verkaufserfolg zu erklären. Dazu geben die im Rahmen der Diskussion angesprochenen Alternativerklärungen eine entsprechende Grundlage, wie zum Beispiel die Hypersensitivitätshypothese: Es sollte untersucht werden, ob sich die Verkäuferinnen und Verkäufer von den wahrgenommenen Emotionen in ihrem Berufsalltag tatsächlich überladen fühlen und dieser Sachverhalt dann zu schlechteren Verkaufsergebnissen führt. Außerdem sollte geprüft werden, ob die Fähigkeit des Emotionalen Lauschens bei den Kundinnen und Kunden dazu führt, dass das Verkaufspersonal negativ bewertet wird. Zuletzt sollte die Wirkung der Variablen auch hinsichtlich der *langfristigen* Karriereentwicklung betrachtet werden: So stellt sich die Frage, welche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter jahrelang erfolgreich im Verkauf sind und welche Persönlichkeitseigenschaften, Motive und Fähigkeiten mit einer Karriere in den Zentralbereich des Unternehmens oder als Führungskraft assoziiert sind (Verkauf, Verwaltung oder Management).

## 5.6 Fazit

Die vorliegende Studie hat gezeigt, dass die non-linguistisch gemessene Emotionserkennungsfähigkeit in Gesichtern für sich betrachtet auch hinderlich für das erfolgreiche Verkaufen im stationären (Mode-) Einzelhandel sein könnte. Die zentrale Forschungsfrage lag dabei auf den folgenden potenziellen Erfolgskriterien für die Steigerung der Verkaufsumsätze: Kundenorientierung, Furchtlose Dominanz und soziale Kompetenzen. Aber wie sollen sie denn nun gestrickt sein, die erfolgreichen Verkäuferinnen und Verkäufer? In jedem Fall sollten sie eine hohe Kundenorientierung aufweisen. Die Persönlichkeitseigenschaft der Furchtlosen Dominanz wirkte sich in der vorliegenden Studie weniger stark auf den Verkaufserfolg aus, hat aber grundsätzlich eine positive Beziehung zum Kriterium Verkaufserfolg. Beide Persönlichkeitskonstrukte sind im Persönlichen Verkauf wichtig. Insbesondere die Kombination aus hoher Furchtloser Dominanz und niedriger egozentrischer Impulsivität könnte ein Erfolgsschlüssel sein. Und dem alten Publilius Syrus würden wir auf Basis der vorliegenden Studie entgegen: Dem Klugen vermag ein Gesicht zur Sprache werden, dem guten Verkäufer hingegen scheint die Emotionserkennungsfähigkeit weniger zuträglich zu sein. Die Ergebnisse der vorliegenden Studie zeigen insgesamt ein überraschendes Ergebnismuster hinsichtlich des Konstrukts der sozialen Fähigkeiten, sodass weitere Forschung notwendig sein wird, um die beschriebenen Wirkmechanismen zwischen der Kundenorientierung, Furchtlosen Dominanz und non-linguistisch gemessenen Emotionserkennungsfähigkeit genauer zu analysieren. Eine Interaktion zwischen der Kundenorientierung und den Politischen Fertigkeiten konnte hingegen gefunden werden: Eine andere Operationalisierung sozialer Kompetenzen ist also schon mit dem Verkaufserfolg assoziiert. Alles in allem trägt die Studie zum besseren Verständnis der (komplexen) Wirkprozesse im Persönlichen Verkauf bei und öffnet mit den teils kontraintuitiven Ergebnissen die Türen für neue Forschungsprojekte.



## 6 Literatur

- Abbey, J. D. & Meloy, M. G. (2017). Attention by design: Using attention checks to detect inattentive respondents and improve data quality. *Journal of Operations Management*, 53, 63-70. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2017.06.001>
- Aguinis, H., Edwards, J. R. & Bradley, K. J. (2017). Improving our understanding of moderation and mediation in strategic management research. *Organizational Research Methods*, 20 (4), 665-685. <https://doi.org/10.1177/1094428115627498>
- Aguinis, H., Gottfredson, R. K. & Joo, H. (2013). Best-practice recommendations for defining, identifying, and managing outliers, *Organizational Research Methods*, 16 (2), 270-301. <https://doi.org/10.1002/job.686>
- Aidla, A. & Koiv, L. & Reinumägi, D. (2016). Improving personal sales performance considering customer personality traits. *Journal on Business Review*, 4, 39-46. [https://doi.org/10.5176/2010-4804\\_4.4.395](https://doi.org/10.5176/2010-4804_4.4.395)
- Al-Dosiry, K. S., Al-Khadher, O. H., Al-Aqraa, E. M. & Anderson, N. (2015). Relationships between emotional intelligence and sales performance in Kuwait. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 32, 39-45. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2015.09.002>
- Alpers, G. W. & Eisenbarth, H. (2008). PPI-R. Psychopathic personality inventory-revised (German version). Göttingen: Hogrefe.
- Antonakis, J., Ashkanasy, N. M. & Dasborough, M. T. (2009). Does leadership need emotional intelligence? *The Leadership Quarterly*, 20 (2), 247-261. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.01.006>
- Arnold, M. J. & Reynolds, K. E. (2003). Hedonic shopping motivations. *Journal of Retailing*, 79 (2), 77-95. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(03\)00007-1](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(03)00007-1)
- Arslanagic-Kalajdzic, M., Kadic-Maglajlic, S. & Miocevic, D. (2020). The power of emotional value: Moderating customer orientation effect in professional business services relationships. *Industrial Marketing Management*, 88, 12-21. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.04.017>
- Asare, A. K., Yang, J. & Brashear Alejandro, T. G. (2012). The state of research methods in personal selling and sales management literature. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32 (4), 473-489. <https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134320405>

- Ashforth, B. E. & Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*, 18 (1), 88-115. <https://doi.org/10.5465/amr.1993.3997508>
- Ashton, M. C. & Lee, K. (2009). The HEXACO-60: A short measure of the major dimensions of personality. *Journal of Personality Assessment*, 91, 340-345.
- Babiak, P. & Hare, R. D. (2006). *Snakes in suits: When psychopaths go to work*. New York, NY: Regan Books.
- Bänziger, T., Scherer, K. R., Hall, J. A. & Rosenthal, R. (2011). Introducing the Mini PONS: A short multichannel version of the profile of nonverbal sensitivity (PONS). *Journal of Nonverbal Behavior*, 35 (3), 189-204. <https://doi.org/10.1007/s10919-011-0108-3>
- Bar-On, R. E. & Parker, J. D. (2000). *The handbook of emotional intelligence: Theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bar-On, R., Brown, J. M., Kirkcaldy, B. D. & Thomé, E. P. (2000). Emotional expression and implications for occupational stress; An application of the Emotional Quotient inventory (EQ-i). *Personality and Individual Differences*, 28 (6), 1107-1118. [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(99\)00160-9](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(99)00160-9)
- Barrick, M. R., Mount, M. K. & Judge, T. A. (2001). Personality and performance at the beginning of the new millennium: What do we know and where do we go next? *Personality and Performance*, 9 (1), 9-30. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00160>
- Barth, K., Hartmann, M. & Schröder, H. (2015). *Betriebswirtschaftslehre des Handels*. Wiesbaden: Gabler.
- Bechtoldt, M. N., Beersma, B. & Van Kleef, G. A. (2019). When (not) to empathize: The differential effects of combined emotion recognition and empathic concern on client satisfaction across professions. *Motivation and Emotion*, 43, 112-129. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s11031-018-9725-z>
- Becker, G. S. (1964). *Human capital. A theoretical and empirical analysis*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Becker, T. E. (2005). Potential problems in the statistical control of variables in organizational research: A qualitative analysis with recommendations. *Organizational Research Methods*, 8 (3), 274-289. <https://doi.org/10.1177/1094428105278021>

- Benning, S. D., Patrick, C. J., Blonigen, D. M., Hicks, B. M. & Iacono, W. G. (2005). Estimating facets of psychopathy from normal personality traits: A step toward community epidemiological investigations. *Assessment*, 12 (1), 3-18. <https://doi.org/10.1177/1073191104271223>
- Berman, B., Evans, J. R. & Chatterjee, P. (2018). *Retail management: A strategic approach*. London: Pearson.
- Blackburn, R. (1975). An empirical classification of psychopathic personality. *British Journal of Psychiatry*, 127 (11), 456-460. <https://doi.org/10.1192/bjp.127.5.456>
- Blickle, G. & Genau, H. A. (2019). The two faces of fearless dominance and their relations to vocational success. *Journal of Research in Personality*, 81, 25-37. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2019.05.001>
- Blickle, G. & Schütte, N. (2017). Trait psychopathy, task performance, and counterproductive work behavior directed toward the organization. *Personality and Individual Differences*, 109, 225-231. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2017.01.006>
- Blickle, G., John, J., Ferris, G. R., Momm, T., Liu, Y., Haag, R., Meyer, G., Weber, K. & Oerder, K. (2012). Fit of political skill on the work context: A two-study investigation. *Applied Psychology*, 61 (2), 295-322. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2011.00469.x>
- Blickle, G., Kranefeld, I., Wihler, A., Kückelhaus, B. P. & Menges, J. I. (2022). It works without words: A nonlinguistic ability test of perceiving emotions with job-related consequences. *European Journal of Psychological Assessment*, 38 (3), 210-223. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000656>
- Blickle, G., Meurs, J. A., Zettler, I., Solga, J., Noethen, D., Kramer, J. & Ferris, G. R. (2008). Personality, political skill, and job performance. *Journal of Vocational Behavior*, 72 (3), 377-387. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.11.008>
- Blickle, G., Wendel, S. & Ferris, G. R. (2010). Political skill as moderator of personality-job performance relationships in socio-analytic theory: Test of the getting ahead motive in automobile sales. *Journal of Vocational Behavior*, 76, 326-335. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.10.005>
- Bommer, W. H., Johnson, J. L., Rich, G. A., Podsakoff, P. M. & MacKenzie, S. B. (1995). On the interchangeability of objective and subjective measures of employee performance: A

- meta-analysis. *Personnel Psychology*, 48 (3), 587-605. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01772.x>
- Borman, W. C. & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In W. C. Borman & N. Schmitt (Hrsg.), *Personnel selection in organizations* (S. 71-98). San Francisco: Jossey-Bass.
- Brown, S. P., Cron, W. L. & Slocum, J. W. (1998). Effects of trait competitiveness and perceived intraorganizational competition on salesperson goal setting and performance. *Journal of Marketing*, 62 (4), 88-98. <https://doi.org/10.1177/002224299806200407>
- Bryan, V. M. & Mayer, J. D. (2020). A meta-analysis of the correlations among broad intelligences: Understanding their relations. *Intelligence*, 81, 1-14. <https://doi.org/10.1016/j.intell.2020.101469>
- Buck, R. (1980). Nonverbal behavior and the theory of emotion: The facial feedback hypothesis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 38 (5), 811-824. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.38.5.811>
- Bünder, H. (2020, 26. Juni). Textilrecycling-Kollaps: Kleidung degeneriert zum Wegwerfprodukt. *Frankfurter Allgemeine*, S. 1-5. Zugriff am 12.12.2022. Verfügbar unter <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/textilrecycling-vor-dem-kollaps-16832929.html>
- Bundesagentur für Arbeit (2011). *Statistik der Bundesagentur für Arbeit: Bewerber und Berufsausbildungsstellen. Deutschland Mai 2011*. Nürnberg: Bundesagentur für Arbeit.
- Bundesagentur für Arbeit (2019). *Statistik der Bundesagentur für Arbeit: Bewerber und Berufsausbildungsstellen. Deutschland Mai 2019*. Nürnberg: Bundesagentur für Arbeit.
- Bundesagentur für Arbeit (2022). *Berufenet Steckbrief Verkäufer/in*. Zugriff am 11.02.2022. Verfügbar unter <https://berufenet.arbeitsagentur.de/berufenet/bkb/6628.pdf>
- Busse, C., Mahlendorf, M. D. & Bode, C. (2016). The ABC for studying the too-much-of-a-good-thing effect. *Organizational Research Methods*, 19 (1), 131-153. <https://doi.org/10.1177/1094428115579699>
- Byron, K., Terranova, S. & Nowicki, J. S. (2007). Nonverbal emotion recognition and salespersons: Linking ability to perceived and actual success. *Journal of Applied Social Psychology*, 37 (11), 2600-2619. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2007.00272.x>

- Chakrabarty, S., Widing, R. E. & Brown, G. (2014). Selling behaviours and sales performance: The moderating and mediating effects of interpersonal mentalizing. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 34 (2), 112-122. <https://doi.org/10.1080/08853134.2014.890899>
- Churchill, G. A., Ford, N. M., Hartley, S. W. & Walker, O. C. (1984). The determinants of salesperson performance: A meta-analysis. *Journal of Marketing Research*, 12, 103-118. <https://doi.org/10.1177/002224378502200201>
- Cleckley, H. M. (1941). *The mask of sanity*. Maryland Heights: C.V. Mosby.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G. & Aiken, L. S. (2003). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cook, D. R. (1977). Detection of influential observation in linear regression. *Technometrics*, 19, 15-18. <https://doi.org/10.1080/00401706.1977.10489493>
- Cooke, D. J. & Michie, C. (2001). Refining the construct of psychopathy: Towards a hierarchical model. *Psychological Assessment*, 13 (2), 171-188. <https://doi.org/10.1037/1040-3590.13.2.171>
- Côté, S. (2014). Emotional intelligence in organizations. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1 (1), 459-488. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091233>
- Curran, P. J., West, S. G. & Finch, J. F. (1996). The robustness of test statistics to nonnormality and specification error in confirmatory factor analysis. *Psychological Methods*, 1, 16-29. <https://doi.org/10.1037/1082-989X.1.1.16>
- Dael, N., Schlegel, K., Weaver, A. E., Ruben, M. A. & Mast, M. S. (2022). Validation of a performance measure of broad interpersonal accuracy. *Journal of Research in Personality*, 97, 1-15. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2021.104182>
- Dalkner, N., Reininghaus, E. Z., Riedrich, K., Rieger, A., Birner, A., Fellendorf, F. T., Bengesser, S. A., Queissner, R., Platzer, M., Mayr-Mauhart, M., Dorn, M. & Reininghaus, B. (2018). Psychopathic personality factor “fearless dominance” is related to low self-reported stresslevels, fewer psychiatric symptoms, and more adaptive stress

- coping in psychiatric disorders. *Psychiatry Research*, 270, 68-77. <https://doi.org/10.1016/j.psychres.2018.09.018>
- Dawson, J. F. (2014). Moderation in management research: What, why, when, and how. *Journal of Business and Psychology*, 29, 1-19. <https://doi.org/10.1007/s10869-013-9308-7>
- Digman, J. M. (1997). Higher-order factors of the big five. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73 (6), 1246-1256. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.73.6.1246>
- Eid, M., Gollwitzer, M. & Schmitt, M. (2017). *Statistik und Forschungsmethoden*. Weinheim: Beltz.
- Eisenbarth, H., Hart, C. M. & Sedikides, C. (2018). Do psychopathic traits predict professional success? *Journal of Economic Psychology*, 64, 130-139. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2018.01.002>
- Eisenbarth, H., Hart, C. M., Zubielevitch, E., Keilor, T., Wilson, M., Bulbulia, J., Sibley, C. G. & Sedikides, C. (2022). Aspects of psychopathic personality relate to lower subjective and objective professional success. *Personality and Individual Differences*, 186, 1-7. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2021.111340>
- Elfenbein, H. A. & Ambady, N. (2002a). Predicting workplace outcomes from the ability to eavesdrop on feelings. *Journal of Applied Psychology*, 87 (5), 963-971. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.5.963>
- Elfenbein, H. A. & Ambady, N. (2002b). On the universality and cultural specificity of emotion recognition: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 128 (2), 203-235. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.128.2.203>
- Elfenbein, H. A., Foo, M. D., White, J., Tan, H. H. & Aik, V. C. (2007). Reading your counterpart: The benefit of emotion recognition accuracy for effectiveness in negotiation. *Journal of Nonverbal Behavior*, 31, 205-223. <https://doi.org/10.1007/s10919-007-0033-7>
- Elfenbein, H. A., Marsh, A. A. & Ambady, N. (2002). Emotional intelligence and the recognition of emotion from facial expressions. In L. F. Barrett & P. Salovey (Eds.), *The wisdom in feeling: Psychological processes in emotional intelligence* (pp. 37–59). New York: Guilford Press.

- Enders, C. K. & Tofighi, D. (2007). Centering predictor variables in cross-sectional multilevel models: A new look at an old issue. *Psychological Methods*, 12 (2), 121-138. <https://doi.org/10.1037/1082-989X.12.2.121>
- Endler, N. S. & Magnusson, D. (1976). Toward an interactional psychology of personality. *Psychological Bulletin*, 83 (5), 956-974. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.83.5.956>
- Evans, K. R., McFarland, R. G., Dietz, B. & Jaramillo, F. (2012). Advancing sales performance research: A focus on five underresearched topic areas. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32 (1), 89-105. <https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134320108>
- Falk, B. R. & Wolf, J. (1991). *Handelsbetriebslehre*. Landsberg am Lech: Verlag Moderne Industrie.
- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A. & Lang, A.-G. (2009). Statistical power analyses using G\*Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior Research Methods*, 41, 1149-1160. <https://doi.org/10.3758/BRM.41.4.1149>
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., Douglas, C. & Frink, D. D. (2005). Development and validation of the political skill inventory. *Journal of Management*, 31 (1), 126-152. <https://doi.org/10.1177/0149206304271386>
- Fiori, M. & Ortony, A. (2016). Are emotionally intelligent individuals hypersensitive to emotions? Testing the curse of emotion. *Academy of Management Proceedings*, 1, 1-36. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2016.10023abstract>
- Fiori, M. & Ortony, A. (2021). Initial evidence for the hypersensitivity hypothesis: Emotional intelligence as a magnifier of emotional experience. *Journal of Intelligence*, 9 (24), 1-17. <https://doi.org/10.3390/jintelligence9020024>
- Flatt, C. & Jacobs, R. L. (2019). Principle assumptions of regression analysis: Testing, techniques, and statistical reporting of imperfect data sets. *Advances in Developing Human Resources*, 21 (4), 484-502. <https://doi.org/10.1177/1523422319869915>
- Fließ, S., Möller, S. & Momma, S. B. (2003, Februar). „Sprachregelungen“ für Mitarbeiter im Kundenkontakt: Möglichkeiten und Grenzen (Diskussionsbeitrag Nr. 334). Hagen: Fernuniversität Hagen, Fachbereich Wirtschaftswissenschaften.

- Föderation Deutscher Psychologinnenvereinigungen GbR. (2016). *Berufsethische Richtlinien des Berufsverbandes Deutscher Psychologinnen und Psychologen e.V. und der Deutschen Gesellschaft für Psychologie e.V.*. Berlin: Föderation Deutscher Psychologinnenvereinigungen.
- Franke, G. R. & Park, J.-E. (2006). Salesperson adaptive selling behavior and customer orientation: A meta-analysis. *Journal of Marketing Research*, 43 (4), 693-702. <https://doi.org/10.1509/jmkr.43.4.693>
- Frei, R. L. & McDaniel, M. A. (1998). Validity of customer service measures in personnel selection: A review of criterion and construct evidence. *Human Performance*, 11 (1), 1-27. [https://doi.org/10.1207/s15327043hup1101\\_1](https://doi.org/10.1207/s15327043hup1101_1)
- Frey, C. B. & Osborne, M. A. (2017). The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation. *Technological Forecasting and Social Change*, 114, 254-280. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.08.019>
- Furnham, A. & Fudge, C. (2008). The five-factor model of personality and sales performance. *Journal of Individual Differences*, 29 (1), 11-16. <https://doi.org/10.1027/1614-0001.29.1.11>
- Gabler, C. B., Ogilvie, J. L., Rapp, A. & Bachrach, D. G. (2017). Is there a dark side of ambidexterity? Implications of dueling sales and service orientations. *Journal of Service Research*, 20 (4), 379-392. <https://doi.org/10.1177/1094670517712019>
- Genau-Hagebölling, H. A. (2022). *Furchtlose Dominanz und Führungserfolg [Doctoral Dissertation - eine empirische Prüfung von Lykkens Sozialisationshypothese, Rheinische Friedrich-Wilhelms Universität Bonn]*. Zugriff am 22.02.2023. Verfügbar unter <https://bonndoc.ulb.uni-bonn.de/xmlui/bitstream/handle/20.500.11811/9606/6549.pdf?sequence=1>
- Goad, E. A. & Jaramillo, F. (2014). The good, the bad and the effective: A meta-analytic examination of selling orientation and customer orientation on sales performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 34 (4), 285-301. <https://doi.org/10.1080/08853134.2014.899471>
- Goleman, D. 1995. *Emotional intelligence*. New York: Bantam Books.
- Grant, A. M. (2013). Rethinking the extraverted sales ideal: The ambivert advantage. *Psychological Science*, 24 (6), 1024-1030. <https://doi.org/10.1177/0956797612463706>



- Grewal, D. & Levy, M. (2007). Retailing research: Past, present, and future. *Journal of Retailing*, 83 (4), 447-464. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2007.09.003>
- Griffin, P. (2013). *Emotional intelligence as a predictor of a sales manager's sales performance* [Doctoral Dissertation, Walden University]. Zugriff am 27.06.2022. Verfügbar unter <https://www.proquest.com/docview/1469719342?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true>
- Grobelny, J., Radke, P. & Paniotova-Maczka, D. (2021). Emotional intelligence and job performance: A meta-analysis. *International Journal of Work, Organisation and Emotion*, 12 (1), 1-47. <https://doi.org/10.1504/IJWOE.2021.115620>
- Guzzo, R. A., Nalbantian, H. R. & Anderson, N. L. (2022). Age, experience, and business performance: A meta-analysis of work unit-level effects. *Work, Aging and Retirement*, 8 (2), 208-223. <https://doi.org/10.1093/workar/waab039>
- Haakonstad, J. M. (2011). *Emotional intelligence predictors of sales performance* [Doctoral Dissertation, Walden University]. Walden University. Zugriff am 27.06.2022. Verfügbar unter <https://www.proquest.com/docview/894256531?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true>
- He, Y., Donnellan, M. B. & Mendoza, A. M. (2019). Five-factor personality domains and job performance: A second order meta-analysis. *Journal of Research in Personality*, 82, 1-24. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2019.103848>
- Hogan, J. & Holland, B. (2003). Using theory to evaluate personality and job-performance relations: A socio-analytic perspective. *Journal of Applied Psychology*, 88 (1), 100-112. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.1.100>
- Hogan, J., Hogan, R. & Busch, C. M. (1984). How to measure service orientation. *Journal of Applied Psychology*, 69 (1), 167-173. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.1.167>
- Hogan, R. & Shelton, D. (1998). A socio-analytic perspective on job performance. *Human Performance*, 11 (2), 129-144. <https://doi.org/10.1080/08959285.1998.9668028>
- Holland, J. L. (1973). *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Holland, J. L. (1976). Vocational preferences. In M. D. Dunnette (Hrsg.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (S. 521-570). Chicago, IL: Rand McNally.

- Holland, J. L. (1985). *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Holland, J. L. (1997). *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Hox, J. J., Moerbeek, M. & Van de Schoot, R. (2017). *Multilevel analysis: Techniques and applications*. London: Routledge.
- Huber, P. J. (1981). *Robust statistics*. New York: Wiley.
- Humphrey, R. H., Pollack, J. M. & Hawver, T. (2008). Leading with emotional labor. *Journal of Managerial Psychology*, 23 (2), 151-168. <https://doi.org/10.1108/02683940810850790>
- Jaramillo, F., Ladik, D. M., Marshall, G. W. & Mulki, J. P. (2007). A meta-analysis of the relationship between sales orientation-customer orientation (SOCO) and salesperson job performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22 (5), 302-310. <https://doi.org/10.1108/08858620710773431>
- Jasmand, C., Blazevic, V. & De Ruyter, K. (2012). Generating sales while providing service: A study of customer service representatives' ambidextrous behavior. *Journal of Marketing*, 76 (1), 20-37. <https://doi.org/10.1509/jm.10.0448>
- Joseph, D. L. & Newman, D. A. (2010). Emotional intelligence: An integrative meta-analysis and cascading model. *Journal of Applied Psychology*, 95 (1), 54-78. <https://doi.org/10.1037/a0017286>
- Judge, T. A., Rodell, J. B., Klinger, R. L., Simon, L. S. & Crawford, E. R. (2013). Hierarchical representations of the five-factor model of personality in predicting job performance: Integrating three organizing frameworks with two theoretical perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98 (6), 875-925. <https://doi.org/10.1037/a0033901>
- Jung, H. (2010). *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Kadic-Maglajlic, S., & Espinosa, A. (2014). Facilitating of emotions in sales interactions may hinder performance. *International Journal of Social Science Studies*, 3, 47-57. <https://doi.org/10.11114/ijsss.v3i1.578>

- Kadic-Maglajlic, S., Micevski, M., Arslanagic-Kalajdzic, M. & Lee, N. (2017). Customer and selling orientations of retail salespeople and the sales manager's ability-to-perceive-emotions: A multi-level approach. *Journal of Business Research*, 80, 53-62. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.06.023>
- Kaltcheva, V. D. & Weitz, B. A. (2006). When should a retailer create an exciting store environment? *Journal of Marketing*, 70 (1), 107-118. <https://doi.org/10.1509/jmkg.70.1.107.qxd>
- Kanning, U. P. & Holling, H. (2001). Struktur, Reliabilität und Validität des NEO-FFI in einer Personalauswahlsituation. *Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie*, 22 (4), 239-247.
- Keillor, B. D., Parker, R. S. & Pettijohn, C. E. (2000). Relationship-oriented characteristics and individual salesperson Performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 15 (1), 7-22. <https://doi.org/10.1108/08858620010311520>
- Kidwell, B., Hardesty, D. M., Murtha, B. R. & Sheng, S. (2011). Emotional intelligence in marketing exchanges. *Journal of Marketing*, 75 (1), 78-95. <https://doi.org/10.1509/jm.75.1.78>
- Kidwell, B., McFarland, R. G. & Avila, R. A. (2007). Perceiving emotion in the buyer-seller interchange: The moderated impact on performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 27 (2), 119-132. <https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134270201>
- Kleinaltenkamp, M. & Plötner, O. (1994). Business-to-Business-Kommunikation: Die Sicht der Wissenschaft. *Werbeforschung und Praxis*, 39 (4), 130-137.
- Kotsou, I., Nelis, D., Grégoire, J. & Mikolajczak, M. (2011). Emotional plasticity: Conditions and effects of improving emotional competence in adulthood. *Journal of Applied Psychology*, 96 (4), 1-13. <https://doi.org/10.1037/a0023047>
- Kranefeld, I., Blickle, G., Wihler, A. & Menges, J. (2018, 10.-15 August). *Nonlinguistic emotion recognition, cognitive intelligence, and adaptive performance* [Konferenzbeitrag]. Annual Conference of the Academy of Management, Chicago, USA. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2018.10480abstract>
- Kraus, M. W. (2017). Voice-only communication enhances empathic accuracy. *American Psychologist*, 72 (7), 644-654. <https://doi.org/10.1037/amp0000147>

- Kroeber-Riel, W., Weinberg, P. & Groeppel-Klein, A. (2003). *Konsumentenverhalten*. München: Verlag Vahlen.
- Landay, K., Harms, P. D. & Credé, M. (2019). Shall we serve the dark lords? A meta-analytic review of psychopathy and leadership. *Journal of Applied Psychology, 104*, 183-196. <https://doi.org/10.1037/apl0000357>
- Lea, R. G., Davis, S. K., Mahoney, B. & Qualter, P. (2019). Does emotional intelligence buffer the effects of acute stress? A systematic review. *Frontiers in Psychology, 10*, 810. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00810>
- Lee, K. & Ashton, M. C. (2014). The dark triad, the big five, and the HEXACO model. *Personality and Individual Differences, 67*, 2-5. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.01.048>
- Lee, S. & Dubinsky, A. (2003). Influence of salesperson characteristics and customer emotion on retail dyadic relationships. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, 13* (1), 21-36. <https://doi.org/10.1080/09593960321000051666>
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper & Row.
- Lilienfeld, S. O. & Fowler, K. A. (2006). The self-report assessment of psychopathy: problems, pitfalls, and promises. In C. J. Patrick (Hrsg.), *Handbook of Psychopathy* (S. 107-132). New York, NY: Guilford.
- Lilienfeld, S. O. & Widows, M. R. (2005). *Psychopathic Personality Inventory—revised: Professional manual*. Psychological Assessment Resources.
- Lilienfeld, S. O., Smith, S. F., Sauvigné, K. C., Patrick, C. J., Drislane, L. E., Litzman, R. D. & Krueger, R. F. (2016). Is boldness relevant to psychopathic personality? Meta-analytic relations with non-psychopathy checklist-based measures of psychopathy. *Psychological Assessment, 28* (10), 1172-1185. <https://doi.org/10.1037/pas0000244>
- Lilienfeld, S. O., Watts, A. L. & Smith, S. F. (2015). Successful psychopathy: A scientific status report. *Current Directions in Psychological Science, 24* (4), 298-303. <https://doi.org/10.1177/0963721415580297>
- Lounsbury, J. W., Foster, N. A., Levy, J. J. & Gibson, L. W. (2014). Key personality traits of sales managers. *Work, 48* (2), 239-253. <https://doi.org/10.3233/wor-131615>
- Lounsbury, J.W. & Gibson, L.W. (2010). *Personal Style Inventory: A personality assessment tool for the work place*. Knoxville: Resource Associates. Zugriff am 22.03.2022.

Verfügbar unter <https://www.resourceassociates.com/wp-content/uploads/pre-employment-personality-testing-official-manual.pdf>

- Lykken, D. T. (1995). *The antisocial personalities*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Maas, C. J. & Hox, J. J. (2005). Sufficient sample sizes for multilevel modeling. *Methodology. European Journal of Research Methods for the Behavioral and Social Sciences*, 1 (3), 86-92. <https://doi.org/10.1027/1614-2241.1.3.86>
- Maas, M. (2012). *Praxiswissen Vertrieb. Berufseinstieg, Tagesgeschäft und Erfolgsstrategien*. Wiesbaden: Gabler.
- Marcus, B. & Heibroek, J. (2022). Personality and job performance of frontline employees: A meta-analytic review. *Journal of Service Management Research*, 6 (1), 28-46. <https://doi.org/10.5771/2511-8676-2022-1-28>
- Markon, K. E., Krueger, R. F. & Watson, D. (2005). Delineating the structure of normal and abnormal personality: An integrative hierarchical approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 88 (1), 139-157. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.88.1.139>
- Marten, S. (1985). Praxisbericht zum Persönlichen Verkauf. In F. Hundsnurscher & W. Franke (Hrsg.), *Das Verkaufs-/Einkaufs-Gespräch. Eine linguistische Analyse* (S. 10-40). Stuttgart: Akademischer Verlag H. D. Heinz.
- Mathies, C. & Burford, M. (2011). Customer service understanding: Gender differences of frontline employees. *Managing service quality: An International Journal*, 21 (6), 636-648. <https://doi.org/10.1108/09604521111185628>
- Mayer, J. D. & Salovey, P. (1997). *Emotional development and emotional intelligence*. New York: Nova Iorque Basics Books.
- Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R. & Sitarenios, G. (2003). Measuring emotional intelligence with the MSCEIT V2.0. *Emotion*, 3 (1), 97-105. <https://doi.org/10.1037/1528-3542.3.1.97>
- McKay, P. F., Avery, D. R. & Morris, M. A. (2008). Mean racial-ethnic differences in employee sales performance: The moderating role of diversity climate. *Personnel Psychology*, 61, 349-374. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00116.x>

- Miller, J. D. & Lynam, D. R. (2012). An examination of the psychopathic personality inventory's nomological network: A meta-analytic review. *Personality Disorders, 3* (3), 305-326. <https://doi.org/10.1037/a0024567>
- Momm, T., Blickle, G., Liu, Y., Wihler, A., Kholin, M. & Menges, J. I. (2015). It pays to have an eye for emotions: Emotion recognition ability indirectly predicts annual income. *Journal of Organizational Behavior, 36* (1), 147-163. <https://doi.org/10.1002/job.1975>
- Motowidlo, S. J. (2003). Job performance. In W. C. Borman, D. R. Ilgen & R. J. Klimoski (Hrsg.), *Industrial and Organizational Psychology. Handbook of Psychology*, (Bd. 12, S. 39-53). Hoboken, NJ: Wiley.
- Mount, M. K., Barrick, M. R., & Strauss, J. P. (1999). The joint relationship of conscientiousness and ability with performance: Test of the interaction hypothesis. *Journal of Management, 25* (5), 707-721. <https://doi.org/10.1177/014920639902500505>
- Muthén, L. & Muthén, B. (2012). *Mplus user's guide*. Los Angeles: Muthén & Muthén.
- Nerdinger, F. W. (2001a). Gefühlsarbeit in Dienstleistungsinteraktionen. In M. Bruhn & B. Stauss (Hrsg.), *Jahrbuch für Dienstleistungsmanagement* (S. 501-519). Wiesbaden: Gabler.
- Nerdinger, F. W. (2001b). *Psychologie des Persönlichen Verkaufs*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Nerdinger, F. W. (2004). Psychische Belastungen und Gefühlsarbeit in Verkaufstätigkeiten. In Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.), *Psychische Belastung in der Dienstleistungsbranche am Beispiel Einzelhandel*. Workshop am 01. Oktober 2003 in Dresden (S. 14-23). Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW.
- Nerdinger, F. W. (2012). Emotionsarbeit im Dienstleistungsbereich. *Report Psychologie, 37* (1), 8-18.
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2013). Does longer job tenure help or hinder job performance? *Journal of Vocational Behavior, 83* (3), 305-314. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.06.012>
- Nowicki, S. & Duke, M. P. (2008). *Manual for the receptive tests of the Diagnostic Analysis of Nonverbal Accuracy 2 (DANVA2)*. Atlanta: Department of Psychology, Emory University.
- Nunnally, J. C. & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.

- O'Boyle, E. H., Forsyth, D. R., Banks, G. C. & McDaniel, M. A. (2012). A meta-analysis of the dark triad and work behavior: A social exchange perspective. *Journal of Applied Psychology, 97*, 557-579. <https://doi.org/10.1037/a0025679>
- O'Boyle, E. H., Humphrey, R. H., Pollack, J. M., Hawver, T. H. & Story, P. A. (2011). The relation between emotional intelligence and job performance. A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior, 32* (5), 788-818. <https://doi.org/10.1002/job.714>
- Olk, S., Tscheulin, D. K. & Lindenmeier, J. (2021). Does it pay off to smile even it is not authentic? Customers' involvement and the effectiveness of authentic emotional displays. *Marketing Letters, 32* (2), 247-260. <https://doi.org/0.1007/s11002-021-09563-x>
- Ones, D. S. & Viswesvaran, C. (2001a). Personality at work: Criterion-focused occupational personality scales used in personnel selection. In B. Roberts & R. Hogan (Hrsg.), *Personality Psychology in the Workplace* (S. 63-92). Washington: American Psychological Association.
- Ones, D. S. & Viswesvaran, C. (2001b). Integrity tests and other criterion-focused occupational personality scales (COPS) used in personnel selection. *International Journal of Selection and Assessment, 9* (1), 31-39. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00161>
- Ones, D. S. & Viswesvaran, C. (2008). Customer service scales: Criterion-related, construct, and incremental validity evidence. In J. Deller (Hrsg.), *Research Contributions to Personality at Work* (S. 19-46). Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Patrick, C. J. (2012). *Operationalizing the triarchic conceptualization of psychopathy: Preliminary description of brief scales for assessment of boldness, meanness, and disinhibition. Unpublished Manual.* Zugriff am 20.06.2022. Verfügbar unter <https://patrickenslab.psy.fsu.edu/wiki/images/b/b2/TPMmanual.pdf>
- Patrick, C. J., Fowles, D. C. & Krueger, R. F. (2009). Triarchic conceptualization of psychopathy: Developmental origins of disinhibition, boldness, and meanness. *Developmental Psychopathology, 21*, 913-938.
- Pervin, L. A. (1978). Theoretical approaches to the analysis of individual-environment interaction. In L. A. Pervin & M. Lewis (Hrsg.), *Perspectives in Interactional Psychology* (S. 67-85). New York: Plenum.

- Petrides, K. V. & Furnham, A. (2001). Trait emotional intelligence: Psychometric investigation with reference to established trait taxonomies. *European Journal of Personality*, 15, 425-448. <https://doi.org/10.1002/per.416>
- Pierce, J. R. & Aguinis, H. (2013). The too-much-of-a-good-thing effect in management. *Journal of Management*, 39 (2), 313-338. <https://doi.org/10.1177/0149206311410060>
- Prentice, C. & King, B. E. (2013). Impacts of personality, emotional intelligence, and adaptiveness on service performance of casino hosts: A hierarchical approach. *Journal of Business Research*, 66 (9), 1637-1643. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.12.009>
- Purper, G. & Weinberg, P. (2007). Betriebsformen des Einzelhandels: Ein Wechsel von der Anbieter-zur Konsumentenperspektive. In M. Schuckel & W. Toporowski (Hrsg.), *Theoretische Fundierung und praktische Relevanz der Handelsforschung* (S. 127-142). Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Raudenbush, S. W. & Bryk, A. S. (2002). *Hierarchical linear models: Applications and data analysis methods*. Newbury Park: Sage.
- Reid, M. (2015). *Sales performance and emotional intelligence of technology sales professionals*. [Doctoral Dissertation, Walden University]. Zugriff am 27.06.2022. Verfügbar unter <https://www.proquest.com/docview/1732368020?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true>
- Rich, G. A., Bommer, W. H., MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M. & Johnson, J. L. (1999). Apples and apples or apples and oranges? A meta-analysis of objective and subjective measures of salesperson performance. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 4, 41-52.
- Román, S., Ruiz, S. & Luis Munuera, J. (2002). The effects of sales training on sales force activity. *European Journal of Marketing*, 36 (11/12), 1344-1366. <https://doi.org/10.1108/03090560210445218>
- Rossen, E., Kranzler, J. H. & Algina, J. (2008). Confirmatory factor analysis of the Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test V 2.0 (MSCEIT). *Personality and Individual Differences*, 44 (5), 1258-1269. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2007.11.020>
- Roth, P. L., Purvis, K. L. & Bobko, P. (2012). A meta-analysis of gender group differences for measures of job performance in field studies. *Journal of Management*, 38, 719-739. <https://doi.org/10.1177/0149206310374774>



- Saxe, R. & Weitz, B. A. (1982). The SOCO scale: A measure of the customer orientation of salespeople, *Journal of Marketing Research*, 19 (3), 343-351. <https://doi.org/10.1177/002224378201900307>
- Scheftler, T. (2023). *Aphorismen, Zitate, Sprüche und Gedichte*. Zugriff am 04.03.2023. Verfügbar unter <https://www.aphorismen.de/zitat/6896>
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8, 23-74.
- Schlegel, K. & Mortillaro, M. (2019). The Geneva Emotional Competence test (GECc): An ability measure of workplace emotional intelligence. *Journal of Applied Psychology*, 104 (4), 559–580. <https://doi.org/10.1037/apl0000365>
- Schlegel, K. & Scherer, K. R. (2016). Introducing a short version of the Geneva Emotion Recognition Test (GERT-S): Psychometric properties and construct validation. *Behavior Research Methods*, 48 (4), 1383-1392. <https://doi.org/10.3758/s13428-015-0646-4>
- Schmidt, F. L. & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124 (2), 262–274. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.262>
- Schneider, B. (1983). Interactional psychology and organizational behavior. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Hrsg.), *Research in Organizational Behavior* (S. 1-31). Greenwich, CT: JAI Press.
- Schneider, R. J., Hough, L. M. & Dunnette, M. D. (1996). Broadsided by broad traits: How to sink science in five dimensions or less. *Journal of Organizational Behavior*, 17 (6), 639-655. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199611\)17:6<639::AID-JOB3828>3.0.CO;2-9](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199611)17:6<639::AID-JOB3828>3.0.CO;2-9)
- Schuckel, M. (1998). *Bedienungsqualität im Einzelhandel. Eine theoretische und empirische Analyse der Auswirkungen erfüllter und unerfüllter Kundenerwartungen auf die Beurteilung der Bedienungsleistung im Einzelhandel*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Schuler, H. (2002). Emotionale Intelligenz - ein irreführender und unnötiger Begriff. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 1 (3), 138-140.

- Schutte, N. S., Malouff, J. M., Hall, L. E., Haggerty, D. J., Cooper, J. T., Golden, C. J. & Dornheim, L. (1998). Development and validation of a measure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 25 (2), 167-177. [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(98\)00001-4](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(98)00001-4)
- Schütte, N., Blickle, G., Frieder, R., Wihler, A., Schnitzler, F., Heupel, J. & Zettler, I. (2018). The role of interpersonal influence in counterbalancing psychopathic personality trait facets at work. *Journal of Management*, 44 (4), 1338-1368. <https://doi.org/10.1177/0149206315607967>
- Schwab, G. (1992). *Persönlicher Verkauf im Marketing*. Linz: Trauner.
- Sclove, L. S. (1987). Application of model-selection criteria to some problems in multivariate analysis. *Psychometrika*, 52, 333-343. <https://doi.org/10.1007/BF02294360>
- Seligman, M. E. & 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), 832-838. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.50.4.832>
- Simon, L. J., Francis, P. L. & Lombardo, J. P. (1990). Sex, sex-role, and machiavellianism as correlates of decoding ability. *Perceptual and Motor Skills*, 71 (1), 243-247. <https://doi.org/10.2466/pms.1990.71.1.243>
- Spiro, R. L. & Weitz, B. A. (1990). Adaptive selling: Conceptualization, measurement, and nomological validity. *Journal of Marketing Research*, 27 (1), 61-69. <https://doi.org/10.1177/002224379002700106>
- Stanworth, J., Brodie, S., Wotruba, T. & Purdy, D. (2004). Outsourcing salesforces via self-employment: The case of direct selling in the UK. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11 (1), 50-59. <https://doi.org/10.1108/14626000410519092>
- Statistisches Bundesamt (2019). Statistisches Jahrbuch. Deutschland und Internationales. Zugriff am 23.07.2023. Verfügbar unter [https://www.destatis.de/DE/Themen/Querschnitt/Jahrbuch/statistisches-jahrbuch-2019-dl.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Themen/Querschnitt/Jahrbuch/statistisches-jahrbuch-2019-dl.pdf?__blob=publicationFile)
- Stewart, G. L. (1999). Trait bandwidth and stages of job performance: Assessing differential effects for conscientiousness and its subtraits. *Journal of Applied Psychology*, 84 (6), 959-968. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.6.959>
- Strzygowski, S. (2014). *Personalauswahl im Vertrieb*. Wiesbaden: Springer.

- Tenzer, H. & Pudelko, M. (2020). The impact of language diversity on multinational teamwork. In S. Horn, P. Lecomte & S. Tietze (Hrsg.), *Managing Multilingual Workplaces. Methodological, Empirical and Pedagogic Perspectives* (S. 88-104). New York: Routledge.
- Tett, R. P. & Burnett, D. D. (2003). A personality trait-based interactionist model of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 88 (3), 500-517. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.3.500>
- Tett, R. P. & Guterman, H. A. (2000). Situation trait relevance, trait expression, and cross-situational consistency: Testing a principle of trait activation. *Journal of Research in Personality*, 34 (4), 397-423. <https://doi.org/10.1006/jrpe.2000.2292>
- Tett, R. P., Toich, M. J. & Ozkum, S. B. (2021). Trait activation theory: A review of the literature and applications to five lines of personality dynamics research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 8, 199-233. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-062228>
- Tietz, B. (1993). *Der Handelsbetrieb. Grundlagen der Unternehmenspolitik*. München: Verlag Vahlen.
- Titze, J. L. (2017). *Persönlichkeit und objektive Arbeitsleistung im Verkauf* (Unveröffentlichte Dissertation). Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn. Zugriff am 21.01.2023. Verfügbar unter <https://bonndoc.ulb.uni-bonn.de/xmlui/bitstream/handle/20.500.11811/7062/4755.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Titze, J. L., Blickle, G. & Wihler, A. (2017). Fearless dominance and performance in field sales: A predictive study. *International Journal of Selection and Assessment*, 25, 299-310. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12181>
- Tortoriello, G. K., Hart, W. & Breeden, C. J. (2020). Of malevolence and morality: Psychopathy dimensions are conducive to helping in highly-distressing moral dilemmas. *Personality and Individual Differences*, 155, 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.109759>
- Urban, D. (2022). Mehrebenenanalyse: Die wichtigsten 23 Modelle zur Analyse von dichotomen und metrischen Zwei- und Drei-Ebenen-Effekten (unter Verwendung von

- Mplus). *SISS: Schriftenreihe des Instituts für Sozialwissenschaften der Universität Stuttgart*, 51, 1-227.
- Urban, D. & Mayerl, J. (2013). *Strukturgleichungsmodellierung: Ein Ratgeber für die Praxis*. Wiesbaden: Springer.
- Van Rooy, D. L. & Viswesvaran, C. (2004). Emotional intelligence: A meta-analytic investigation of predictive validity and nomological net. *Journal of Vocational Behavior*, 65 (1), 71-95. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00076-9](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00076-9)
- Verbeke, W., Dietz, B. & Verwaal, E. (2011). Drivers of sales performance: A contemporary meta-analysis. Have salespeople become knowledge brokers? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39 (3), 407-428. <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0211-8>
- Vinchur, A. J., Schippmann, J. S., Switzer, F. S. & Roth, P. L. (1998). A meta-analytic review of predictors of job performance for salespeople. *Journal of Applied Psychology*, 83 (4), 586-597. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.4.586>
- Wachner, T., Plouffe, C. R. & Grégoire, Y. (2009). SOCO's impact on individual sales performance: The integration of selling skills as a missing link. *Industrial Marketing Management*, 38 (1), 32-44. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2007.11.003>
- Walter, F., Cole, M. S., Van der Vegt, G. S., Rubin, R. S. & Bommer, W. H. (2012). Emotion recognition and emergent leadership: Unraveling mediating mechanisms and boundary conditions. *The Leadership Quarterly*, 23, 977-991. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.06.007>
- Weiss, B. M., Lynam, D. R. & Miller, J. D. (2018). Psychopathy and ratings of persuasiveness: Examining their relations in weaker and stronger contexts. *Clinical Psychological Science*, 6 (6), 882-890. <https://doi.org/10.1177/2167702618783733>
- Weitz, B. A., Sujan, H. & Sujan, M. (1986). Knowledge, motivation, and adaptive behavior: A framework for improving selling effectiveness. *Journal of Marketing*, 50 (4), 174-191. <https://doi.org/10.1177/002224298605000404>
- Wentura, D. & Pospeschill, M. (2015). *Multivariate Datenanalyse: Eine kompakte Einführung*. Wiesbaden: Springer.
- Winkelmann, P. (2013). *Vertriebskonzeption und Vertriebssteuerung. Die Instrumente des integrierten Kundenmanagements – CRM*. München: Verlag Vahlen.

- Wisker, Z. L. & Poulis, A. (2015). Emotional intelligence and sales performance. A myth or reality? *International Journal of Business and Society*, 16 (2), 186-200. <https://doi.org/10.33736/ijbs.563.2015>
- Witt, L. A., & Ferris, G. R. (2003). Social skill as moderator of the conscientiousness-performance relationship: Convergent results across four studies. *Journal of Applied Psychology*, 88 (5), 809-820. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.809>
- Wong, C. S. & Law, K. S. (2002). Development of an emotional intelligence instrument and an investigation of its relationship with leader and follower performance and attitudes. *The Leadership Quarterly*, 13, 1-32. <https://doi.org/10.1037/t07398-000>
- Wooldridge, J. M. (2013). *Introductory econometrics: A modern approach*. South-Western: Cengage Learning.

## Anhang

### Anhang A: Studienmaterialien

#### A1: Flyer zur Rekrutierung von Studienteilnehmerinnen und -teilnehmern

# STUDIE ZUR EMOTIONSERKENNUNG IM BERUFSALLTAG

ABTEILUNG FÜR ARBEITS-, ORGANISATIONS- & WIRTSCHAFTSPSYCHOLOGIE





ICH BEANTWORTE IHRE FRAGEN GERNE!



Jessica Kottirre  
+49 (0) 172 [redacted]  
jessica.kottirre@uni-bonn.de

Sehr geehrte Damen und Herren,

mit Unterstützung von **Hrn. Dr. [redacted]** und **Fr. Dr. [redacted]** lade ich Sie dazu ein, an einer wissenschaftlichen Studie zur Emotionserkennung im Berufsalltag teilzunehmen. Die Emotionserkennung ist ein wichtiger Teil der Emotionalen Intelligenz und kann Menschen dabei helfen, weniger Stress im Beruf zu erleben und erfolgreicher zu sein. Als ehemalige Mitarbeiterin der [redacted] bin ich dankbar, den Kontakt zum Unternehmen für mein **Forschungsprojekt** nutzen zu dürfen. Ich freue mich, wenn Sie sich außerhalb Ihrer Arbeitszeit ca. 35 Minuten Zeit nehmen und an der Studie teilnehmen! Ein Computerbildschirm wird dazu empfohlen.

Am Institut für Psychologie der Universität Bonn befassen wir uns damit, wie das **Erkennen von Emotionen bei anderen** und die individuelle Persönlichkeit unser Verhalten im Alltag beeinflussen. Wir möchten Sie bitten, uns in dieser Studie über Ihre Persönlichkeit und Ihr Erleben und Verhalten zu berichten. Als **Wissenschaftler** geht es uns ausschließlich um das bessere Verstehen von Menschen. Die Studie wird **nicht** im Auftrag von [redacted] durchgeführt. [redacted] stellt aber Archivdaten zur Verfügung, wenn Sie damit einverstanden sind. Niemand bei [redacted] erhält Einblick in Ihre Antworten und deren Verknüpfung mit den Archivdaten. Außer mir (als Projektleiterin) erfährt niemand von Ihren persönlichen Angaben. Dazu bin ich als Psychologin gesetzlich verpflichtet.

Als **Dankeschön** erhalten Sie eine unmittelbare Rückmeldung zu Ihrer Emotionserkennung und haben außerdem die Möglichkeit, an eine wohltätige Organisation Ihrer Wahl zu spenden (wir bezahlen Ihren Spendenbeitrag). Zudem gibt es eine Verlosung eines **Wellness-Wochenendes** für 2 Personen inkl. Halbpension im Hotel Königshof in Garmisch-Partenkirchen sowie **5 x 100€ [redacted]-Gutscheinen** zu gewinnen. Voraussetzung ist, dass Sie volljährig sind und im **Verkauf** von [redacted] arbeiten.

Nach der **Registrierung** erhalten Sie per E-Mail Ihre persönlichen Zugangsdaten, mit denen Sie sich online in das Studienportal einloggen können.

Herzlichen Dank für Ihre Unterstützung!

*Jessica Kottirre*

## MITMACHEN - GANZ EINFACH IN NUR 4 SCHRITTEN!

VERSUCHSPERSONEN FÜR WISSENSCHAFTLICHE STUDIE GESUCHT

ERHALTEN SIE EINE INDIVIDUELLE RÜCKMELDUNG ZU IHRER EMOTIONSERKENNUNG!

- 1
Registrieren
- 2
Teilnehmen
- 3
Feedback erhalten
- 4
Gewinnen




**BERUFSAKTAG**  
STUDIE ZUR EMOTIONSERKENNUNG IM


ABTEILUNG FÜR ARBEITS-, ORGANISATIONS- & WIRTSCHAFTSPSYCHOLOGIE

JETZT MITMACHEN UND  
WELLNESS-WOCHENENDE  
ODER  
5 X 100€ GUTSCHEINE  
GEWINNEN!

**ABSENDER:**



Prof. Dr. Gerhard Blickle



M.Sc. Jessica Kottirre

Institut für Psychologie  
 Kaiser-Karl-Ring 9, 53111 Bonn  
<https://www.aow.uni-bonn.de/>

INTERESSIERT AN  
 PSYCHOLOGIE!  
 LESEN SIE MEHR ÜBER  
 UNSERE FORSCHUNG!

**CODE-ERSTELLUNG**

Um Ihre Daten richtig zuordnen zu können, ohne die Geheimhaltung zu verletzen, benötigen wir ein Codewort. Dieses ist so aufgebaut, dass niemand davon auf Ihre Person rückschließen kann, auch wir nicht. Sie selbst können Ihr Codewort jederzeit rekonstruieren, wenn Sie danach gefragt werden und es vergessen haben. Die Vorgehensweise entspricht den Datenschutzregeln der Deutschen Gesellschaft für Psychologie

**Bestandteile:**

1. Die beiden letzten Buchstaben des Geburtsnamens Ihrer Mutter
2. Die Anzahl der Buchstaben des (ersten) Vornamens Ihrer Mutter
3. Die beiden letzten Buchstaben des (ersten) Vornamens Ihres Vaters
4. Ihr eigener Geburtstag (nur der Tag, nicht Monat und/oder Jahr).

PERSÖNLICHE  
 CODE-  
 ERSTELLUNG  
 GANZ  
 EINFACH!

**Beispiel (fiktiv)**  
 Name der Mutter: Elke Müller geb. Mayerhofer  
 Name des Vaters: Wolf-Rüdiger Müller  
 Ihr Geburtstag: 09.11.1987

**Code: ER / 04 / LE / 09**

Schreiben Sie alle Zahlen zweistellig, d.h. mit führender Null! Bei mehreren oder abstrakten Vornamen berücksichtigen Sie bitte nur den ersten Vornamen. Namen nicht, wenn Sie nicht schreiben Sie statt der Buchstaben XX bzw. für die Zahl 00.

✂ Schneiden Sie bitte diesen Teil so der Linie ab und senden Sie die ausgefüllte Registrierung per Post an die Studienleitung an der Uni Bonn, Frau Kottirre, Neuen Sie dazu dem bereits adressierten Rückumschlag. Das Porto übernimmt selbstverständlich die Uni Bonn.

**REGISTRIERUNG**

Ich bin bereit, an der Studie „Emotionserkennung im Berufsalltag“ teilzunehmen. Mir ist bewusst, dass es um das Erkennen von Emotionen geht und mir im Rahmen der Studie verschiedene Fragen zu meiner Person und meinem Handeln am Arbeitsplatz gestellt werden und zudem mich betreffende Gehaltsdaten verarbeitet werden. Zu diesem Zweck willige ich ein, dass mein Arbeitgeber, die [Name] mit Sitz in [Ort], Daten, die [Name] im Rahmen des Arbeitsverhältnisses zu meiner Person erhoben und gespeichert hat (Provisionen, Gehaltsentwicklung, Kundenkanten, Leistungsbeurteilung) zum Zwecke der Studie an die Projektleiterin Fr. Jessica Kottirre weitergibt. Meine Einwilligung umfasst auch, dass Fr. Kottirre diese personenbezogenen Daten zu diesem Zweck verarbeitet, speichert und mit meinen Antworten verknüpft. Eine Verarbeitung der Daten zu einem anderen Zweck erfolgt nicht. Fr. Kottirre ist gesetzlich zur Verschwiegenheit verpflichtet.

Nach der Zuordnung der Leistungsdaten zu meinen Antworten wird der Datensatz pseudonymisiert, sodass die Daten meiner Person nicht mehr unmittelbar zugeordnet werden können. Frau Kottirre hat sich dazu verpflichtet, mit Abschluss des Forschungsprojekts die Daten unumkehrbar zu anonymisieren, sodass auch dauerhaft kein Rückschluss auf einzelne TeilnehmerInnen mehr möglich ist.

Meine Einwilligung ist freiwillig. Ich kann sie verweigern und jederzeit (z.B. per E-Mail gerichtet an [jessica.kottirre@uni-bonn.de](mailto:jessica.kottirre@uni-bonn.de)) widerrufen, ohne dass mir dadurch ein Nachteil entsteht. Ich kann die Projektleiterin jederzeit mit Fragen zur Studie kontaktieren (+49 (0) 172- [Nummer] [jessica.kottirre@uni-bonn.de](mailto:jessica.kottirre@uni-bonn.de)).

Name, Vorname: \_\_\_\_\_

Personalausweisnummer: \_\_\_\_\_

Code: \_\_\_\_\_

Wie Sie Ihren persönlichen Code erstellen, finden Sie in der Beschreibung rechts von diesem Textabschnitt.

Private E-Mail: \_\_\_\_\_

Über die E-Mail-Adresse erhalten Sie Ihren persönlichen Teilnehmer-Link, den Sie zur Teilnahme an der Studie benötigen. Geben Sie hier gerne eine private Mail-Adresse an.

Unterschrift \_\_\_\_\_

Ort, Datum \_\_\_\_\_

**A2: E-Mail-Kommunikation**

Liebe Teilnehmerin, lieber Teilnehmer,

vielen Dank, dass Sie sich bereit erklären, einen wissenschaftlichen Beitrag zu meiner Studie zu leisten. Mit dieser Mail erhalten Sie Ihren individuellen Zugangslink, mit dem Sie sich persönlich bei der Befragung anmelden können. Der Zugangslink zur Studie enthält Ihren persönlichen Versuchspersonen-Code. Über den Link gelangen Sie direkt zur Befragung:

Link: <https://www.unipark.de/uc/emotionserkennung/?code=XXXXXX>

Versuchspersonen-Code: XXXXXX

*Diese E-Mail enthält vertrauliche und rechtlich geschützte Informationen. Wenn Sie nicht der richtige Adressat sind, oder diese E-Mail irrtümlich erhalten haben, informieren Sie bitte umgehend den Absender ([jessica.kottirre@uni-bonn.de](mailto:jessica.kottirre@uni-bonn.de)) und löschen Sie diese Mail. Das unerlaubte Kopieren sowie die unbefugte Weitergabe dieser E-Mail und der darin enthaltenen Informationen sind nicht gestattet.*

Bei Fragen dürfen Sie sich selbstverständlich gerne jederzeit bei mir melden.

Mit freundlichen Grüßen –

Jessica Kottirre

M. Sc. Psychologie

Abteilung für Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie

Institut für Psychologie der Universität Bonn

Kaiser-Karl-Ring 9

53111 Bonn

Büro-Adresse

Dietkirchenstr. 28

53111 Bonn

Raum 1.009

Mobil: +49 172 [REDACTED]

Fax: 0228 / 73-4670

[www.aow-bonn.de](http://www.aow-bonn.de)



### A3: Informations- und Einladungsschreiben

#### Studie zum Thema „Persönlichkeit, Erleben und Verhalten im Berufsalltag“

Sehr geehrte Damen und Herren,

vielen Dank für Ihre Bereitschaft, an unserer Studie zum Thema „Emotionserkennung im Berufsalltag“ teilzunehmen.

Am Institut für Psychologie der Universität Bonn befassen wir uns damit, wie das Erkennen von Emotionen und die individuelle Persönlichkeit das Erleben und Verhalten im Alltag beeinflussen. Wir möchten Sie bitten, uns in dieser **Studie zum Erkennen von Emotionen** über Ihre individuelle Persönlichkeit und Ihr Erleben und Verhalten zu berichten. Als Wissenschaftler geht es uns ausschließlich um das bessere Verstehen von Menschen.


Im folgenden Fragebogen werden Sie gebeten, Gesichter und Stimmen in Bezug auf Emotionen einzuordnen. Zudem werden Ihnen verschiedene Fragen zu Ihrer Person, dem Unternehmen, in dem Sie arbeiten, und Ihrem Handeln im Arbeitsleben gestellt. Sie werden **ungefähr 35 Minuten** benötigen, in denen Sie möglichst ungestört und allein sein sollten.

Wir sind als Psychologen/innen gesetzlich zur **Verschwiegenheit und Vertraulichkeit** verpflichtet (StGB § 203). Alle Ihre Angaben werden außerdem nach den Regeln der **Datenschutzgrundverordnung der EU** behandelt. Ihre Angaben können von Dritten nicht mit Ihrer Person in Verbindung gebracht werden.

Sie haben im Rahmen der Registrierung Ihren persönlichen Code erstellt, den Sie der Adresszeile dieser Seite entnehmen können. Ihre Daten und Angaben werden von uns vertraulich und entsprechend der Datenschutzrichtlinien behandelt.

Die Studie dient der Ausbildung und Forschung im Bereich der Berufspsychologie. Die Ergebnisse sollen nach Abschluss der Erhebungen in **anonymisierter Form** wissenschaftlich veröffentlicht werden.

Sie haben jederzeit ohne Angaben von Gründen das Recht, Ihre Teilnahme an der Studie abubrechen.

Als **Dankeschön** für Ihre Unterstützung können Sie am Ende dieser Befragung sofort eine individuelle Rückmeldung zu einer wichtigen sozialen Kompetenz am Arbeitsplatz erhalten, nämlich zur Fähigkeit, Emotionen aus Gesichtern richtig erkennen zu können. Sie können außerdem (natürlich auf unsere Kosten) 3 € für eine wohltätige Organisation spenden. In früheren Untersuchungen konnten so größere Beträge für wohltätige Zwecke gespendet werden. Alternativ können Sie auch an einer Verlosung eines Wellness-Wochenendes für 2 Personen im Hotel Königshof in Garmisch-Partenkirchen teilnehmen oder einen von 5 -Gutscheinen im Wert von 100 € gewinnen.

Alle Ihre Angaben werden vertraulich behandelt. Ihre Antworten dienen allein Forschungs- und Lehrzwecken und unterliegen den geltenden Datenschutzrichtlinien. Sollten Sie

irgendwelche Fragen haben, zum Beispiel zum Vorgehen bei der Befragung, können Sie uns telefonisch (+49 (0) 172 [REDACTED]) oder per E-Mail (Jessica.Kottirre@uni-bonn.de) erreichen.

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

Jessica Kottirre, M.Sc. & Univ.-Prof. Dr. Gerhard Blickle

<https://www.aow.uni-bonn.de>

Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn

Institut für Psychologie

Abteilung für Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie

Kaiser-Karl-Ring 9

53177 Bonn

Der zuständige Datenschutzbeauftragte ist:

Dr. Jörg Hartmann

Genscherallee 3

53113 Bonn

E-Mail: joerg.hartmann@uni-bonn.de

Tel: + 49 (0)228 -73 – 6758

<https://www.datenschutz.uni-bonn.de>

## A4: Teilnahme- und Datenschutzerklärung

### Teilnahmeerklärung

Ich stimme der Teilnahme an der Studie mit dem Thema „**Emotionserkennung im Berufsalltag**“ zu. Mir ist bewusst, dass mir verschiedene Fragen zu meiner Person, dem Unternehmen, in dem ich arbeite, und meinem Handeln am Arbeitsplatz gestellt werden.

Die Datenerhebung im Rahmen der Online-Befragung erfolgt über das Befragungstool Unipark (Questback AG). Hierfür wird zwischen Ihrem Computer und den Servern von Unipark eine verschlüsselte Verbindung (SSL-Verbindung; Secure Socket Layer) hergestellt. Dieser Kommunikationskanal macht das Mitlesen und Manipulieren durch Dritte technisch unmöglich. Auch innerhalb des Befragungstools von Unipark gelten die Bestimmungen des **Bundesdatenschutzgesetzes sowie der Datenschutzgrundverordnung der EU**.

Meine Entscheidung teilzunehmen ist vollkommen **freiwillig** und ich habe die Möglichkeit, die Befragung zu jedem Zeitpunkt ohne Angabe von Gründen und ohne Konsequenzen abzubrechen. Ich stimme zudem der Verwendung der Daten in Qualifikationsarbeiten sowie in wissenschaftlichen Publikationen in **anonymisierter Form** zu. Vor Abschluss des Forschungsprojektes ist es jederzeit möglich, die Löschung meiner individuellen Daten zu verlangen. Nach der endgültigen Anonymisierung ist dies nicht mehr möglich.

Ich kann die Projektleiterin Jessica Kottirre (M.Sc., Universität Bonn) jederzeit mit Fragen zur Studie und über meine Beteiligung an der Studie kontaktieren (Tel.: +49 (0) 172 [REDACTED], E-Mail: Jessica.Kottirre@uni-bonn.de).

Die Studie wird etwa 35 Minuten dauern.

Hiermit erkläre ich, dass ich die Teilnahmeerklärung gelesen und verstanden habe und unter den beschriebenen Bedingungen an der Befragung teilnehmen möchte (ohne Zustimmung können Sie nicht an der Befragung teilnehmen). Bitte klicken Sie das untenstehende Feld an, wenn Sie zustimmen.

Der zuständige Datenschutzbeauftragte ist:

Dr. Jörg Hartmann

Genscherallee 3

53113 Bonn

E-Mail: joerg.hartmann@uni-bonn.de

Tel: + 49 (0)228 -73 – 6758

<https://www.datenschutz.uni-bonn.de/>

Ich stimme zu

## Anhang B: Weitere statistische Untersuchungen

### B1: Power-Analyse

Im Folgenden werden die empirischen Effektgrößen für die A-Priori-Poweranalysen dargestellt, auf Basis derer in Abschnitt 3.3 die erforderliche Stichprobengröße berechnet wurde. Die Zusammenfassung der Recherche ist Tabelle 9 zu entnehmen. Da nicht in jedem Fall ein Schätzer für dieselbe Variablenkombination zur Verfügung stand, wurde teilweise auf verwandte psychologische Konstrukte zurückgegriffen. Um die erwarteten Effektgrößen der Interaktionen zu schätzen, wurden die Regressionsgewichte jeweils gemittelt und nach Cohen (1988) in  $f^2$  umgerechnet.

Tabelle 9: Zusammenfassung der Effektgrößen zur Durchführung der A-Priori-Poweranalysen.

Studie	Prädiktorvariablen	Kriterium	Schätzer
<b>Kundenorientierung</b>			
Kidwell et al. (2007)	Customer Oriented Selling (COS)	Perceived Sales Performance	.41
	Perceiving Emotions (PE)		.13
	COS * PE		<b>.21</b>
Chakrabarty et al. (2014)	CO (Customer Orientation)	Sales Performance	.28
	Taking a bird's eye view		.06
	CO * Taking a bird's eye view		<b>.16</b>
<b>Mittelwert der <math>\beta</math>-Gewichte der Interaktionseffekte</b>			<b>.19</b>
<b>Umrechnung Cohen's <math>f^2</math></b>			<b>.04</b>
<b>Furchtlose Dominanz</b>			
Walter et al. (2012)	EX (Extraversion)	Leaders' task coordination behavior	.03
	ER (Emotion Recognition)		.07
	EX * ER		<b>.19</b>
Kranefeld et al. (2018)	TA (Trait Assertiveness)	Adaptive Performance	.10
	ERA (Emotion Recognition Ability)		.14
	TA * ERA		<b>.13</b>
<b>Mittelwert der <math>\beta</math>-Gewichte der Interaktionseffekte</b>			<b>.16</b>
<b>Umrechnung Cohen's <math>f^2</math></b>			<b>.03</b>

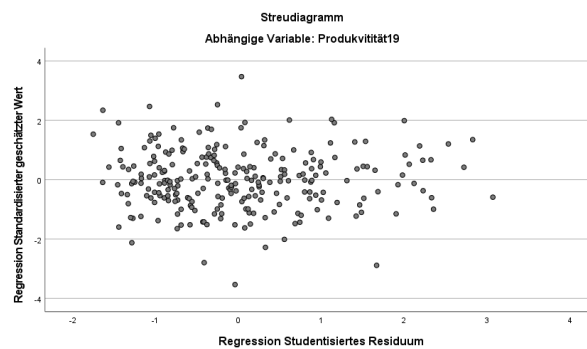
**B2: Explorative Untersuchungen zu Politischen Fertigkeiten als Moderator**

Wie im Rahmen der Diskussion angesprochen, wurde die Moderatorvariable Politische Fertigkeiten ergänzend und analog zu den im Hauptteil der Arbeit durchgeführten Analysen in die beiden Untersuchungsmodelle mit Kundenorientierung und Furchtloser Dominanz eingebaut. Nach Prüfung der Voraussetzungen werden die deskriptiven Statistiken vorgestellt (Tabelle 10-13). Schlussendlich folgen die Mehrebenenanalysen zu den angenommenen Interaktionseffekten (Tabelle 14-15, Abbildung 8).

Tabelle 10: Voraussetzungsprüfung zur Regressionsanalyse der durchschnittlichen Produktivität auf die Kundenorientierung und Politischen Fertigkeiten der befragten Verkaufsmitarbeiter/innen.

(1) Linearität der Prädiktoren

(2) Homoskedastizität



(3) Keine Ausreißer

Hebel-Werte .012

Cooks Distanzen .004

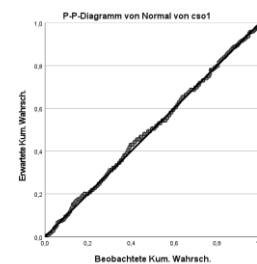
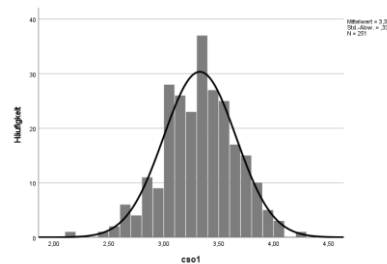
(4) Keine Multikollinearität

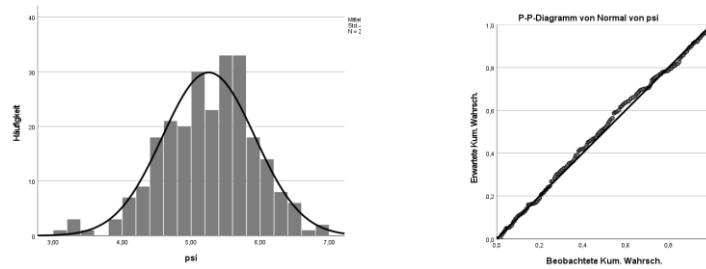
Korrelation  $r_{cso\_psi} = .17$

Toleranz  $Tol_{min} = .952$

Varianzinflationsfaktor  $VIF_{max} = 1.050$

(5) Normalverteilung der Residuen

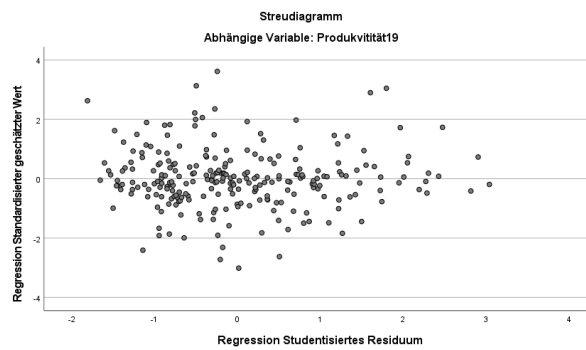




Anmerkungen.  $N = 251$  Verkaufsmitarbeiter/innen; CSO = Kundenorientierung, PSI = Politische Fertigkeiten.

Tabelle 11: Voraussetzungsprüfung zur Regressionsanalyse der durchschnittlichen Produktivität auf die Furchtlose Dominanz und Poltischen Fertigkeiten der befragten Verkaufsmitarbeiter/innen.

(1) Linearität der Prädiktoren

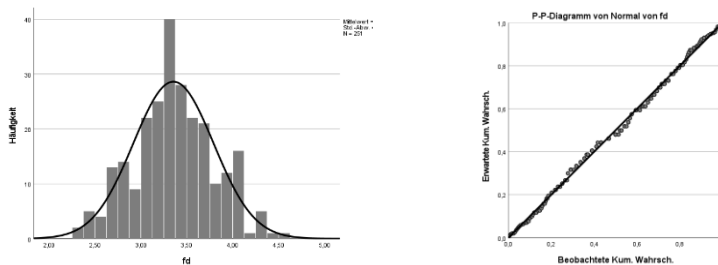


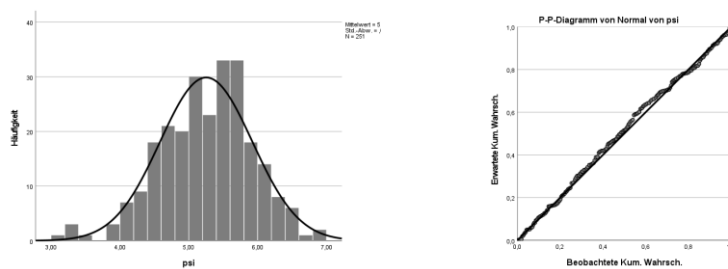
(2) Homoskedastizität

(3) Keine Hebel-Werte .012  
Ausreißer Cooks Distanzen .004

(4) Keine Korrelation  $r_{fd\_psi} = .29$   
Multikollinearität Toleranz  $Tol_{min} = .913$   
Varianzinflationsfaktor  $VIF_{max} = 1.096$

(5) Normalverteilung der Residuen





*Anmerkungen.*  $N = 251$  Verkaufsmitarbeiter/innen; FD = Furchtlose Dominanz, PSI = Politische Fertigkeiten.

Tabelle 12: Verteilungskennwerte ausgewählter Studienvariablen.

	CSO	FD	PSI	PROD19
Schiefe	-.20	.05	-.33	.76
Kurtosis	.21	-.23	.27	.12

*Anmerkungen.*  $N = 251$  Verkaufsmitarbeiter/innen; CSO = Kundenorientierung; FD = Furchtlose Dominanz; PSI = Politische Fertigkeiten; PROD19 = Produktivität.

Tabelle 13: Interkorrelationen und deskriptive Statistiken der untersuchten Variablen.

	M (SD)	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.
1. Geschlecht	-	-												
2. Führungs- verantwortung	-	-.01	-											
3. Tätigkeitsdauer	9.02 (9.80)	.06	.12	-										
4. Abteilungs- produktivität	271.50 (84.71)	-.19**	-.04	.26**	-									
5. Verträglichkeit	3.28 (0.50)	-.01	.03	.07	.13*	(.67)								
6. Emotionale Stabilität	2.82 (0.64)	-.39**	.06	-.02	.28**	.15*	(.78)							
7. Gewissen- haftigkeit	3.93 (0.48)	.05	.14*	.04	.03	-.07	-.09	(.71)						
8. Extraversion	3.89 (0.43)	-.12	.10	.03	.16**	.16**	.31**	.12	(.65)					
9. Kunden- orientierung	3.33 (0.33)	-.18**	.11	.06	.24**	.82**	.57**	.26**	.32**	(.77)				
10. Furchtlose Dominanz	3.35 (0.44)	-.35**	.10	.01	.29**	.19**	.88**	-.01	.72**	.57**	(.78)			
11. Emotions- erkennung- fähigkeit	10.58 (3.68)	.03	.10	-.16*	.00	.04	.08	-.03	.09	.06	.11	(.75)		
12. Politische Fertigkeiten	5.25 (0.67)	-.10	.04	-.10	.02	.08	.11	.15*	.42**	.17**	.29**	.10	(.88)	
13. Produktivität	233.72 (138.50)	-.13*	-.50**	.25**	.45**	.08	.17*	.00	.06	.15*	.16*	-.18**	.02	-

Anmerkungen.  $N = 251$  Verkaufsmitarbeiter/innen; <sup>a</sup> 1 = männlich, 2 = weiblich; <sup>b</sup> 0 = ohne Führungsverantwortung, 1 = mit Führungsverantwortung; \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$  (alle zweiseitig); Cronbachs Alphas in der Diagonalen.



Tabelle 14: Hierarchische Mehrebenenanalyse der durchschnittlichen Produktivität auf die Kundenorientierung und Politischen Fertigkeiten der befragten Verkaufsmitarbeiter/innen.

		Durchschnittliche Produktivität der Verkaufsmitarbeiter/innen (Y)				
		$\beta$	R <sup>2</sup> within	R <sup>2</sup> between	$\Delta R^2$ within	$\Delta R^2$ between
Schritt 3	Within-person level (Level 1)					
	Geschlecht (KV 1)	-.07				
	Tätigkeitsdauer (KV 2)	.25**				
	Führungsverantwortung (KV 3)	-.59**				
	Kundenorientierung (A)	.10*				
	PSI (B)	.04				
	Between-person level (Level 2)					
	Abteilungsproduktivität (Z)	.90**				
			.381	.812	.002	.004
	Model Fit					
	AIC	3035.81				
	SABIC	3039.00				
Schritt 4	Within-person level (Level 1)					
	Geschlecht (KV 1)	-.07				
	Tätigkeitsdauer (KV 2)	.25**				
	Führungsverantwortung (KV 3)	-.59**				
	Kundenorientierung (A)	.10*				
	PSI (B)	.04				
	AxB	.001**				
	Between-person level (Level 2)					
	Abteilungsproduktivität (Z)	.90**				
			.381	.812	.000	.000
	Model Fit					
	AIC	3035.78				
	SABIC	3038.98				

Anmerkungen.  $N = 251$  Verkaufsmitarbeiter/innen; \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$  (alle zweiseitig).

Tabelle 15: Hierarchische Mehrebenenanalyse der durchschnittlichen Produktivität auf die Furchtlose Dominanz und Politischen Fertigkeiten der befragten Verkaufsmitarbeiter/innen.

		Durchschnittliche Produktivität der Verkaufsmitarbeiter/innen (Y)				
		$\beta$	R <sup>2</sup> within	R <sup>2</sup> between	$\Delta R^2$ within	$\Delta R^2$ between
Schritt 3	Within-person level (Level 1)					
	Geschlecht (KV 1)	-.06				
	Tätigkeitsdauer (KV 2)	.26**				
	Führungsverantwortung (KV 3)	-.58**				
	Furchtlose Dominanz (A)	.09				
	PSI (B)	.03				
	Between-person level (Level 2)					
	Abteilungsproduktivität (Z)	.98**				
			.368	.957	.001	-.009
	Model Fit					
	AIC	3037.03				
	SABIC	3040.23				
Schritt 4	Within-person level (Level 1)					
	Geschlecht (KV 1)	-.05				
	Tätigkeitsdauer (KV 2)	.25**				
	Führungsverantwortung (KV 3)	-.59**				
	Furchtlose Dominanz (A)	.10				
	PSI (B)	.03				
	AxB	.08				
	Between-person level (Level 2)					
	Abteilungsproduktivität (Z)	.90**				
			.384	.802	.016	-.155
	Model Fit					
	AIC	3036.75				
	SABIC	3040.30				

Anmerkungen.  $N = 251$  Verkaufsmitarbeiter/innen; \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$  (alle zweiseitig).

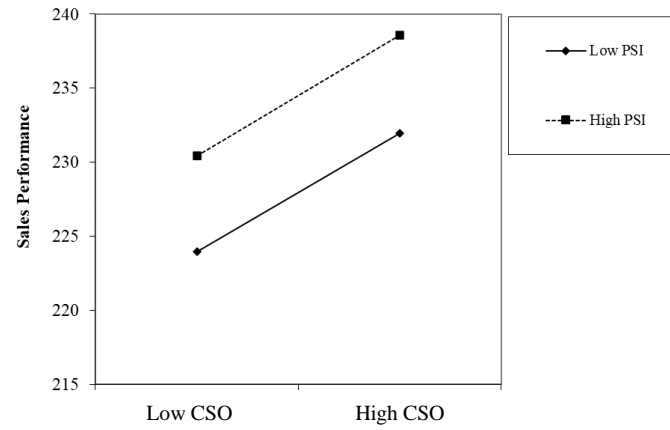


Abbildung 8. Plot der Interaktion Kundenorientierung (CSO) und Politischen Fertigkeiten (PSI) für Verkaufserfolg (Sales Performance).

$N = 251$  Verkaufsmitarbeiter/innen.

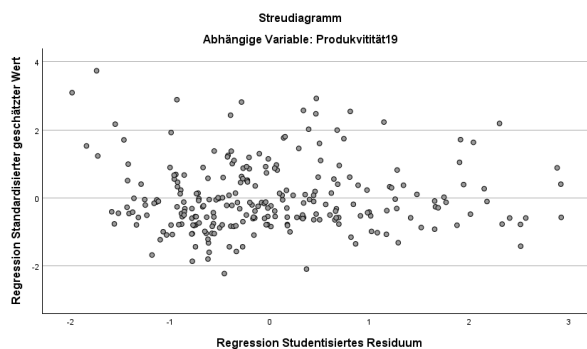
### B3: Explorative Untersuchungen zur möglichen Interaktion zwischen der Emotionserkennungsfähigkeit und Ehrlichkeit-Bescheidenheit

Ergänzend und analog zu den Berechnungen im Hauptteil der Arbeit wurde die Interaktion zwischen der Emotionserkennungsfähigkeit und der Variable Ehrlichkeit-Bescheidenheit im Rahmen der im Diskussionsteil erwähnten explorativen Untersuchungen berechnet. Tabellen 16 bis 18 zeigen die Voraussetzungsprüfung sowie deskriptiven Statistiken, Tabelle 19 die Mehrebenenanalyse zum angenommenen Interaktionseffekt.

Tabelle 16: Voraussetzungsprüfung zur Regressionsanalyse der durchschnittlichen Produktivität auf die Emotionserkennungsfähigkeit und Ehrlichkeit-Bescheidenheit der befragten Verkaufsmitarbeiter/innen.

(1) Linearität der Prädiktoren

(2) Homoskedastizität



(3) Keine Ausreißer

Hebel-Werte .012

Cooks Distanzen .004

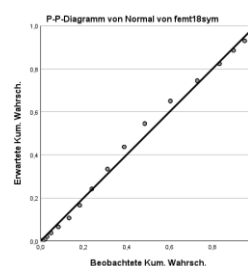
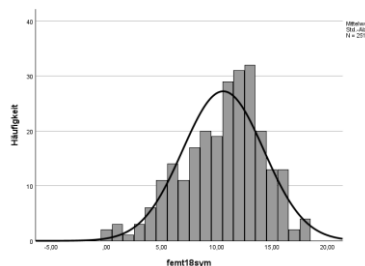
(4) Keine Multikollinearität

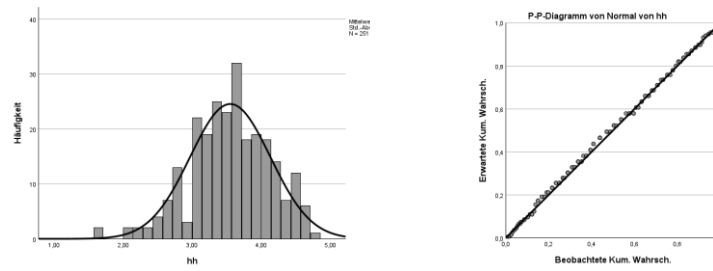
Korrelation  $r_{femt\_hh} = .02$

Toleranz  $Tol_{min} = .995$

Varianzinflationsfaktor  $VIF_{max} = 1.006$

(5) Normalverteilung der Residuen





*Anmerkungen.*  $N = 251$  Verkaufsmitarbeiter/innen; ERA = Emotion Recognition Ability, Emotionserkennungsfähigkeit (Variablenname = femt18sym), HH = Honesty-Humility, Ehrlichkeit-Bescheidenheit.

Tabelle 17: Verteilungskennwerte ausgewählter Studienvariablen.

	FEMT	HH	PROD19
Schiefe	-.50	-.36	.76
Kurtosis	-.07	.29	.12

*Anmerkungen.*  $N = 251$  Verkaufsmitarbeiter/innen; FEMT = Face-based Emotion Matching Test; HH = Honesty-Humility, Ehrlichkeit-Bescheidenheit; PROD19 = Produktivität.

Tabelle 18: Interkorrelationen und deskriptive Statistiken der untersuchten Variablen.

	M (SD)	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.
1. Geschlecht	-	-												
2. Führungs- verantwortung	-	-.01	-											
3. Tätigkeitsdauer	9.02 (9.80)	.06	.12	-										
4. Abteilungs- produktivität	271.50 (84.71)	-.19**	-.04	.26**	-									
5. Verträglichkeit	3.28 (0.50)	-.01	.03	.07	.13*	(.67)								
6. Emotionale Stabilität	2.82 (0.64)	-.39**	.06	-.02	.28**	.15*	(.78)							
7. Gewissen- haftigkeit	3.93 (0.48)	.05	.14*	.04	.03	-.07	-.09	(.71)						
8. Extraversion	3.89 (0.43)	-.12	.10	.03	.16**	.16**	.31**	.12	(.65)					
9. Kunden- orientierung	3.33 (0.33)	-.18**	.11	.06	.24**	.82**	.57**	.26**	.32**	(.77)				
10. Furchtlose Dominanz	3.35 (0.44)	-.35**	.10	.01	.29**	.19**	.88**	-.01	.72**	.57**	(.78)			
11. Emotions- erkennungs- fähigkeit	10.58 (3.68)	.03	.10	-.16*	.00	.04	.08	-.03	.09	.06	.11	(.75)		
12. Ehrlichkeit- Bescheidenheit	3.55 (0.58)	.18**	-.02	.20**	.05	.29**	-.02	.18**	.04	.28**	.01	.02	(.73)	
13. Produktivität	233.72 (138.50)	-.13*	-.50**	.25**	.45**	.08	.17*	.00	.06	.15*	.16*	-.18**	.06	-

Anmerkungen.  $N = 251$  Verkaufsmitarbeiter/innen; <sup>a</sup> 1 = männlich, 2 = weiblich; <sup>b</sup> 0 = ohne Führungsverantwortung, 1 = mit Führungsverantwortung; \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$  (alle zweiseitig); Cronbachs Alphas in der Diagonalen.

Tabelle 19: Hierarchische Mehrebenenanalyse der durchschnittlichen Produktivität auf die Emotionserkennungsfähigkeit und Ehrlichkeit-Bescheidenheit der befragten Verkaufsmitarbeiter/innen.

		Durchschnittliche Produktivität der Verkaufsmitarbeiter/innen (Y)				
		$\beta$	R <sup>2</sup> within	R <sup>2</sup> between	$\Delta R^2$ within	$\Delta R^2$ between
Schritt 2	Within-person level (Level 1)					
	Geschlecht (KV 1)	-.08				
	Tätigkeitsdauer (KV 2)	.23**				
	Führungsverantwortung (KV 3)	-.57**				
	Emotionserkennungsfähigkeit (A)	-.11*				
	Between-person level (Level 2)					
	Abteilungsproduktivität (Z)	.92**				
			.375	.837	.013	-.035
	Model Fit					
	AIC	3034.38				
	SABIC	3037.22				
Schritt 3	Within-person level (Level 1)					
	Geschlecht (KV 1)	-.08				
	Tätigkeitsdauer (KV 2)	.23**				
	Führungsverantwortung (KV 3)	-.56**				
	Emotionserkennungsfähigkeit (A)	-.11*				
	Ehrlichkeit-Bescheidenheit (B)	.01				
	Between-person level (Level 2)					
	Abteilungsproduktivität (Z)	.91**				
			.375	.836	.000	-.001
	Model Fit					
	AIC	3036.33				
	SABIC	3039.53				
Schritt 4	Within-person level (Level 1)					
	Geschlecht (KV 1)	-.08				
	Tätigkeitsdauer (KV 2)	.23**				
	Führungsverantwortung (KV 3)	-.56**				
	Emotionserkennungsfähigkeit (A)	-.11*				
	Ehrlichkeit-Bescheidenheit (B)	.01				
	AxB	-.02				
	Between-person level (Level 2)					
	Abteilungsproduktivität (Z)	.92**				
			.375	.841	.000	.005

---

Model Fit	
AIC	3038.25
SABIC	3041.80

---

*Anmerkungen.*  $N = 251$  Verkaufsmitarbeiter/innen; \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$  (alle zweiseitig).

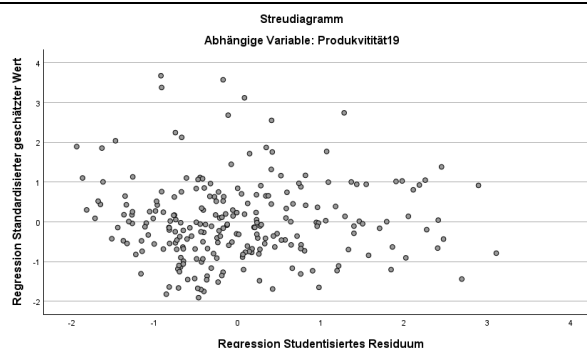


## B4: Explorative Untersuchungen zur möglichen Interaktion zwischen der Emotionserkennungsfähigkeit und der Bearbeitungsgeschwindigkeit

Im Rahmen explorativer Untersuchungen wurde die Interaktion zwischen der Emotionserkennungsfähigkeit und der Bearbeitungsgeschwindigkeit des FEMTs analog zu den Berechnungen im Hauptteil der Arbeit untersucht. Dabei zeigen die Tabellen 20 bis 22 die Voraussetzungsprüfung und deskriptiven Statistiken, Tabelle 23 die entsprechende Mehrebenenanalyse. Personen, die die Online-Befragung während des FEMTs unterbrochen haben und die Bearbeitungsgeschwindigkeit so verzerrten, wurden aus dieser Analyse ausgeschlossen. Es ergab sich eine reduzierte Stichprobengröße von  $N = 237$ . Obwohl der PP-Plot der Variable Bearbeitungsgeschwindigkeit augenscheinlich keine charakteristisch gerade Linie zeigt, liegen die Werte für Schiefe und Kurtosis gerade so im akzeptablen Bereich für eine Normalverteilung (Curran et al., 1996).

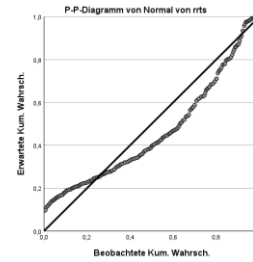
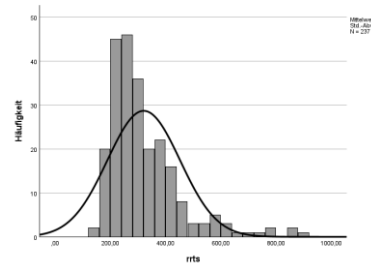
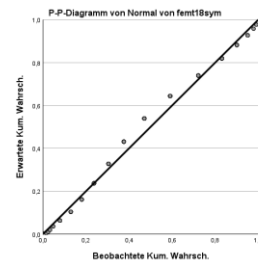
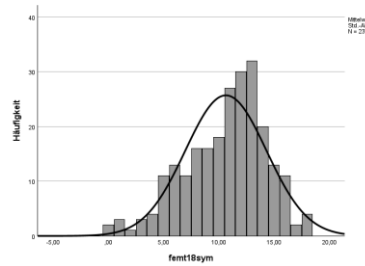
Tabelle 20: Voraussetzungsprüfung zur Regressionsanalyse der durchschnittlichen Produktivität auf die Emotionserkennungsfähigkeit und Bearbeitungsgeschwindigkeit der befragten Verkaufsmitarbeiter/innen.

- (1) Linearität der  
Prädiktoren  
(2) Homoskedastizität



- |                              |                         |                        |
|------------------------------|-------------------------|------------------------|
| (3) Keine Ausreißer          | Hebel-Werte             | .013                   |
|                              | Cooks Distanzen         | .004                   |
| (4) Keine Multikollinearität | Korrelation             | $r_{femt\_rts} = -.05$ |
|                              | Toleranz                | $Tol_{min} = .974$     |
|                              | Varianzinflationsfaktor | $VIF_{max} = 1.027$    |

## (5) Normalverteilung der Residuen



*Anmerkungen.*  $N = 237$  Verkaufsmitarbeiter/innen; ERA = Emotion Recognition Ability, Emotionserkennungsfähigkeit (Variablenname = femt18sym), RT = Reaction Time, Bearbeitungsgeschwindigkeit (Variablenname = rrts).

Tabelle 21: Verteilungskennwerte ausgewählter Studienvariablen.

	FEMT	RT	PROD19
Schiefe	-.54	1.86	.74
Kurtosis	-.01	4.29	.06

*Anmerkungen.*  $N = 237$  Verkaufsmitarbeiter/innen; FEMT = Face-based Emotion Matching Test; RT = Reaction Time, Bearbeitungsgeschwindigkeit; PROD19 = Produktivität.

Tabelle 22: Interkorrelationen und deskriptive Statistiken der untersuchten Variablen.

	M (SD)	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1. Geschlecht	-	-						
2. Führungs- verantwortung	-	-.01	-					
3. Tätigkeitsdauer	8.92 (9.80)	.06	.12	-				
4. Abteilungs- produktivität	272.06 (85.42)	-.19**	-.03	.26**	-			
5. Emotions- erkennungs- fähigkeit	10.64 (3.68)	.03	.10	-.16*	-.02	(.74)		
6. Bearbeitungs- geschwindigkeit	320.80 (131.83)	.14*	-.06	.29**	.06	-.05	-	
7. Produktivität	232.96 (137.51)	-.10	-.50**	.25**	.44**	-.18**	.21**	-

*Anmerkungen.*  $N = 237$  Verkaufsmitarbeiter/innen; <sup>a</sup> 1 = männlich, 2 = weiblich; <sup>b</sup> 0 = ohne Führungsverantwortung, 1 = mit Führungsverantwortung; \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$  (alle zweiseitig); Cronbachs Alphas in der Diagonalen.

Tabelle 23: Hierarchische Mehrebenenanalyse der durchschnittlichen Produktivität auf die Emotionserkennungsfähigkeit und Bearbeitungsgeschwindigkeit der befragten Verkaufsmitarbeiter/innen.

		Durchschnittliche Produktivität der Verkaufsmitarbeiter/innen (Y)				
		$\beta$	R <sup>2</sup> within	R <sup>2</sup> between	$\Delta R^2$ within	$\Delta R^2$ between
Schritt 1	Within-person level (Level 1)					
	Geschlecht (KV 1)	-.06				
	Tätigkeitsdauer (KV 2)	.25**				
	Führungsverantwortung (KV 3)	-.58**				
	Between-person level (Level 2)					
	Abteilungsproduktivität (Z)	.93**				
			.367	.856		
	Model Fit					
	AIC	2863.92				
	SABIC	2866.01				
Schritt 2	Within-person level (Level 1)					
	Geschlecht (KV 1)	-.05				
	Tätigkeitsdauer (KV 2)	.23**				
	Führungsverantwortung (KV 3)	-.58**				
	Emotionserkennungsfähigkeit (A)	-.10				
	Between-person level (Level 2)					
	Abteilungsproduktivität (Z)	.88**				
			.387	.766	.020	-.090
	Model Fit					
	AIC	2862.51				
	SABIC	2864.90				
Schritt 3	Within-person level (Level 1)					
	Geschlecht (KV 1)	-.07				
	Tätigkeitsdauer (KV 2)	.20**				
	Führungsverantwortung (KV 3)	-.56**				
	Emotionserkennungsfähigkeit (A)	-.10				
	Bearbeitungsgeschwindigkeit (B)	.12*				
	Between-person level (Level 2)					
	Abteilungsproduktivität (Z)	.92**				
			.393	.840	.006	.074
	Model Fit					
	AIC	2859.53				
	SABIC	2862.21				

---

Schritt 4	Within-person level (Level 1)				
	Geschlecht (KV 1)	-.04			
	Tätigkeitsdauer (KV 2)	.20**			
	Führungsverantwortung (KV 3)	-.56**			
	Emotionserkennungsfähigkeit (A)	-.10			
	Bearbeitungsgeschwindigkeit (B)	.13**			
	AxB	.04			
	Between-person level (Level 2)				
	Abteilungsproduktivität (Z)	.92**			
			.395	.846	.002 .006
	Model Fit				
	AIC	2860.87			
	SABIC	2863.86			

---

*Anmerkungen.*  $N = 237$  Verkaufsmitarbeiter/innen; \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$  (alle zweiseitig).

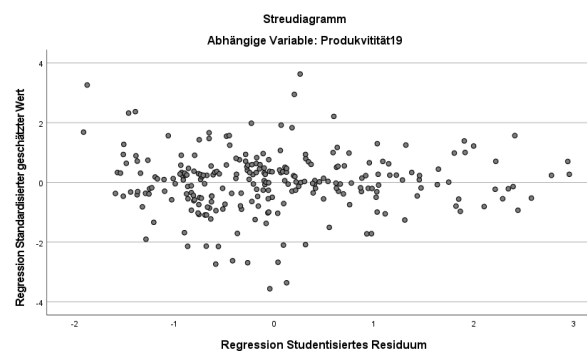
## B5: Explorative Untersuchungen zu alternativer Operationalisierung Furchtloser Dominanz

Ergänzend zu den im Hauptteil berechneten Untersuchungsmodelle wurde analog zu Tabelle 8 eine alternative Operationalisierung Furchtloser Dominanz herangezogen. Zuvor zeigen die Tabellen 24 bis 26 die deskriptiven Statistiken und Voraussetzungsprüfungen. Abbildung 9 zeigt den Interaktionseffekt zu Modell 4a aus Tabelle 26.

Tabelle 24: Voraussetzungsprüfung zur Regressionsanalyse der durchschnittlichen Produktivität auf die Furchtlose Dominanz (alternative Operationalisierung) und Emotionserkennungsfähigkeit der befragten Verkaufsmitarbeiter/innen.

(1) Linearität der  
Prädiktoren

(2) Homoskedastizität



(3) Keine Ausreißer

Hebel-Werte .012

Cooks Distanzen .004

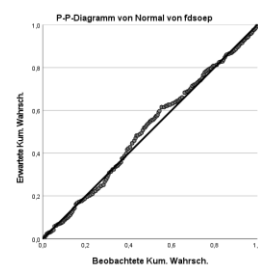
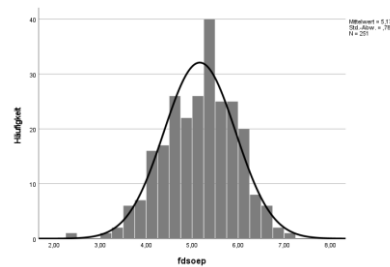
(4) Keine Multikollinearität

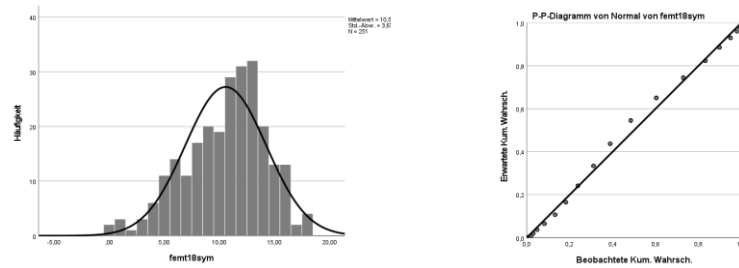
Korrelation  $r_{fdsoep\_femt} = .11$

Toleranz  $Tol_{min} = .953$

Varianzinflationsfaktor  $VIF_{max} = 1.049$

(5) Normalverteilung der  
Residuen





*Anmerkungen.*  $N = 251$  Verkaufsmitarbeiter/innen; FD\_SOEP = Furchtlose Dominanz, FEMT = Face-based Emotion Matching Test.

Tabelle 25: Verteilungskennwerte ausgewählter Studienvariablen.

	FD_SOEP	FEMT	PROD19
Schiefe	-.08	-.50	.76
Kurtosis	-.28	-.07	.12

*Anmerkungen.*  $N = 251$  Verkaufsmitarbeiter/innen; FD\_SOEP = Furchtlose Dominanz; FEMT = Face-based Emotion Matching Test; PROD19 = Produktivität.

Tabelle 26: Interkorrelationen und deskriptive Statistiken der untersuchten Variablen.

	M (SD)	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13
1. Geschlecht	-	-												
2. Führungs- verantwortung	-	-.01	-											
3. Tätigkeitsdauer	9.02 (9.80)	.06	.12	-										
4. Abteilungs- produktivität	271.50 (84.71)	-.19**	-.04	.26**	-									
5. Verträglichkeit	3.28 (0.50)	-.01	.03	.07	.13*	(.67)								
6. Emotionale Stabilität	2.82 (0.64)	-.39**	.06	-.02	.28**	.15*	(.78)							
7. Gewissen- haftigkeit	3.93 (0.48)	.05	.14*	.04	.03	-.07	-.09	(.71)						
8. Extraversion	3.89 (0.43)	-.12	.10	.03	.16**	.16**	.31**	.12	(.65)					
9. Kunden- orientierung	3.33 (0.33)	-.18**	.11	.06	.24**	.82**	.57**	.26**	.32**	(.77)				
10. Furchtlose Dominanz	3.35 (0.44)	-.35**	.09**	.01**	.29**	.19**	.88**	-.01**	.72**	.57**	(.78)			
11. Furchtlose Dominanz (FD_SOEP)	5.16 (0.78)	-.25*	.10	-.04	.19**	.14*	.55**	.00	.67**	.37*	.73**	(.69)		
12. Emotions- erkennungs- fähigkeit	10.58 (3.68)	.03	.10	-.16*	-.00	.04	.08	-.03	.09	.06	.11**	.11	(.75)	
13. Produktivität	233.72 (138.50)	-.13*	-.50**	.25**	.45**	.08	.17*	.00	.06	.15*	.16**	.06**	-.18**	-

Anmerkungen.  $N = 251$  Verkaufsmitarbeiter/innen; <sup>a</sup> 1 = männlich, 2 = weiblich; <sup>b</sup> 0 = ohne Führungsverantwortung, 1 = mit Führungsverantwortung; \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$  (alle zweiseitig); Cronbachs Alphas in der Diagonalen.



Tabelle 27: Hierarchische Mehrebenenanalyse der durchschnittlichen Produktivität auf die Furchtlose Dominanz (alternative Operationalisierung) und Emotionserkennungsfähigkeit der befragten Verkaufsmitarbeiter/innen.

		Durchschnittliche Produktivität der Verkaufsmitarbeiter/innen (Y)				
		$\beta$	R <sup>2</sup> within	R <sup>2</sup> between	$\Delta R^2$ within	$\Delta R^2$ between
Schritt 2	Within-person level (Level 1)					
	Geschlecht (KV 1)	-.08				
	Tätigkeitsdauer (KV 2)	.25**				
	Führungsverantwortung (KV 3)	-.58**				
	Furchtlose Dominanz (A)	.04				
	Between-person level (Level 2)					
	Abteilungsproduktivität (Z)	.96**				
			.361	.915	-.001	.043
	Model Fit					
	AIC	3037.85				
	SABIC	3040.70				
Schritt 3	Within-person level (Level 1)					
	Geschlecht (KV 1)	-.07				
	Tätigkeitsdauer (KV 2)	.23**				
	Führungsverantwortung (KV 3)	-.57**				
	Furchtlose Dominanz (A)	.05				
	Emotionserkennungsfähigkeit (B)	-.11*				
	Between-person level (Level 2)					
	Abteilungsproduktivität (Z)	.89**				
			.381	.786	.020	-.129
	Model Fit					
	AIC	3035.67				
	SABIC	3038.87				
Schritt 4a	Within-person level (Level 1)					
	Geschlecht (KV 1)	-.06				
	Tätigkeitsdauer (KV 2)	.24**				
	Führungsverantwortung (KV 3)	-.57**				
	Furchtlose Dominanz (A)	.03				
	Emotionserkennungsfähigkeit (B)	-.10				
	A * B	.10*				
	Between-person level (Level 2)					
	Abteilungsproduktivität (Z)	.91**				
			.386	.836	.005	.050

	Model Fit				
	AIC	3034.47			
	SABIC	3038.03			
Schritt 4b	Within-person level (Level 1)				
	Geschlecht (KV 1)	-.09			
	Tätigkeitsdauer (KV 2)	.23**			
	Führungsverantwortung (KV 3)	-.56**			
	Furchtlose Dominanz (A)	.04			
	Emotionserkennungsfähigkeit (B)	-.15**			
	B <sup>2</sup>	-.12*			
	Between-person level (Level 2)				
	Abteilungsproduktivität (Z)	.90**			
			.391	.804	.010 .018
	Model Fit				
	AIC	3032.98			
	SABIC	3036.53			

Anmerkungen.  $N = 251$  Verkaufsmitarbeiter/innen; \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$  (alle zweiseitig).

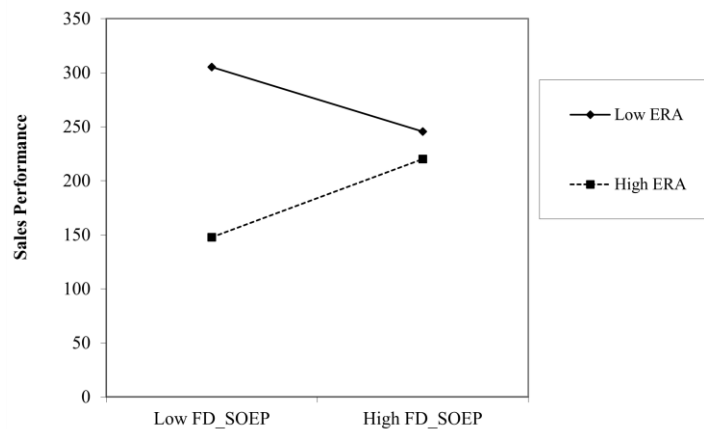


Abbildung 9. Plot der Interaktion Furchtlose Dominanz (FD\_SOEP) und Emotionserkennungsfähigkeit (ERA) auf Verkaufserfolg (Sales Performance).

$N = 251$  Verkaufsmitarbeiter/innen.

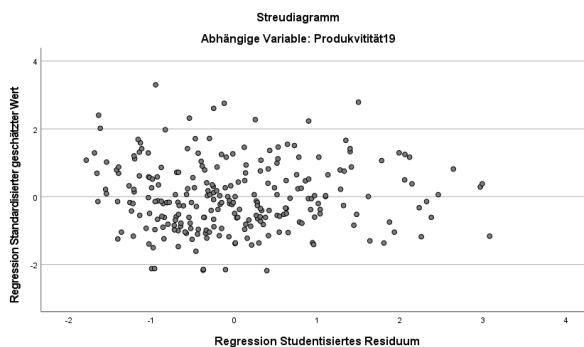
**B6: Explorative Untersuchungen zur möglichen Interaktion zwischen Furchtloser Dominanz und Bildungsniveau**

Bezugnehmend auf die Diskussion wurden ergänzende Berechnungen zu einem potenziell moderierenden Effekt des Bildungsniveaus (1 = kein Schulabschluss; 8 = Promotion) auf den Zusammenhang zwischen Furchtloser Dominanz und Verkaufserfolg durchgeführt (Tabelle 31). Tabellen 28 bis 30 zeigen die Interkorrelationen und prüfen die Voraussetzungen für die Analysen.

Tabelle 28: Voraussetzungsprüfung zur Regressionsanalyse der durchschnittlichen Produktivität auf die Furchtlose Dominanz und das Bildungsniveau der befragten Verkaufsmitarbeiter/innen.

(1) Linearität der Prädiktoren

(2) Homoskedastizität



(3) Keine Ausreißer

Hebel-Werte .012

Cooks Distanzen .050

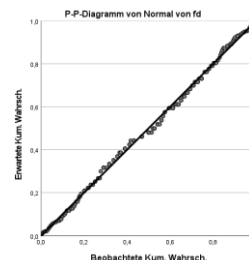
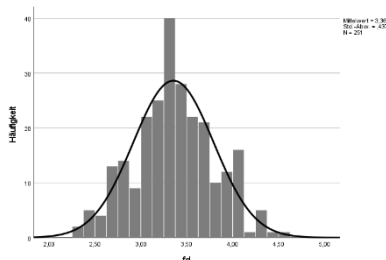
(4) Keine Multikollinearität

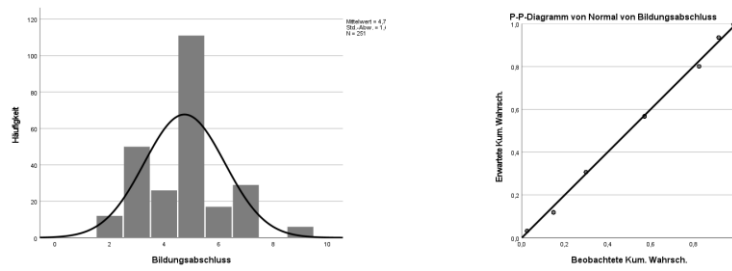
Korrelation  $r_{fd\_bildung} = .07$

Toleranz  $Tol_{min} = .976$

Varianzinflationsfaktor  $VIF_{max} = 1.025$

(5) Normalverteilung der Residuen





*Anmerkungen.*  $N = 251$  Verkaufsmitarbeiter/innen; FD = Fearless Dominance, Furchtlose Dominanz; Bildung = Bildungsniveau.

Tabelle 29: Verteilungskennwerte ausgewählter Studienvariablen.

	FD	BILDUNG	PROD19
Schiefe	.05	.37	.76
Kurtosis	-.23	.31	.12

*Anmerkungen.*  $N = 251$  Verkaufsmitarbeiter/innen; FD = Furchtlose Dominanz; Bildung = Bildungsniveau; PROD19 = Produktivität.

Tabelle 30: Interkorrelationen und deskriptive Statistiken der untersuchten Variablen.

	M (SD)	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.
1. Geschlecht	-	-												
2. Führungs- verantwortung	-	-.01	-											
3. Tätigkeitsdauer	9.02 (9.80)	.06	.12	-										
4. Abteilungs- produktivität	271.50 (84.71)	-.19**	-.04	.26**	-									
5. Verträglichkeit	3.28 (0.50)	-.01	.03	.07	.13*	(.67)								
6. Emotionale Stabilität	2.82 (0.64)	-.39**	.06	-.02	.28**	.15*	(.78)							
7. Gewissen- haftigkeit	3.93 (0.48)	.05	.14*	.04	.03	-.07	-.09	(.71)						
8. Extraversion	3.89 (0.43)	-.12	.10	.04	.16**	.16**	.31**	.12	(.65)					
9. Kunden- orientierung	3.33 (0.33)	-.18**	.11	.06	.24**	.82**	.57**	.26**	.32**	(.78)				
10. Furchtlose Dominanz	3.35 (0.44)	-.35**	.09**	.01**	.29**	.19**	.88**	-.01**	.72**	.57**	(.78)			
11. Bildungs- niveau	4.75 (1.48)	.03	.18**	-.30**	-.00	-.09	.04	.17**	.09	.01	.07	-		
12. Emotions- erkennung- fähigkeit	10.58 (3.68)	.03	.10	-.16*	.00	.04	.08	-.03	.09	.06	.11**	.09	(.75)	
13. Produktivität	233.72 (138.50)	-.13*	-.50**	.25**	.45**	.08	.17*	.00	.06	.15*	.16**	-.18**	-.18**	-

Anmerkungen.  $N = 251$  Verkaufsmitarbeiter/innen; <sup>a</sup> 1 = männlich, 2 = weiblich; <sup>b</sup> 0 = ohne Führungsverantwortung, 1 = mit Führungsverantwortung; \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$  (alle zweiseitig); Cronbachs Alphas in der Diagonalen.

Tabelle 31: Hierarchische Mehrebenenanalyse der durchschnittlichen Produktivität auf die Furchtlose Dominanz und das Bildungsniveau der befragten Verkaufsmitarbeiter/innen.

		Durchschnittliche Produktivität der Verkaufsmitarbeiter/innen (Y)				
		$\beta$	R <sup>2</sup> within	R <sup>2</sup> between	$\Delta R^2$ within	$\Delta R^2$ between
Schritt 3	Within-person level (Level 1)					
	Geschlecht (KV 1)	-.05				
	Tätigkeitsdauer (KV 2)	.24**				
	Führungsverantwortung (KV 3)	-.58**				
	Furchtlose Dominanz (A)	.10				
	Bildung (B)	-.03				
	Between-person level (Level 2)					
	Abteilungsproduktivität (Z)	.93**				
			.373	.866	.006	-.100
	Model Fit					
	AIC	3037.16				
	SABIC	3040.36				
Schritt 4	Within-person level (Level 1)					
	Geschlecht (KV 1)	-.05				
	Tätigkeitsdauer (KV 2)	.24**				
	Führungsverantwortung (KV 3)	-.58**				
	Furchtlose Dominanz (A)	.09				
	Bildung (B)	-.03				
	A*B	-.04				
	Between-person level (Level 2)					
	Abteilungsproduktivität (Z)	.90**				
			.377	.817	.004	-.049
	Model Fit					
	AIC	3038.78				
	SABIC	3042.34				

Anmerkungen.  $N = 251$  Verkaufsmitarbeiter/innen; \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$  (alle zweiseitig).

### B7: Explorative Untersuchungen zur parallelen Betrachtung von Kundenorientierung und Furchtloser Dominanz

Ergänzend zum Diskussionspunkt der Sales-Service Ambidexterity wurde explorativ eine hierarchisch moderierte Mehrebenen-Regressionsanalyse durchgeführt, die einen Vergleich der beiden Regressionsgewichte der Konstrukte Kundenorientierung und Furchtlose Dominanz ermöglichte (Tabelle 32).

Tabelle 32: Hierarchische Mehrebenenanalyse der durchschnittlichen Produktivität auf die Kundenorientierung und Furchtlose Dominanz der befragten Verkaufsmitarbeiter/innen.

		Durchschnittliche Produktivität der Verkaufsmitarbeiter/innen (Y)				
		$\beta$	R <sup>2</sup> within	R <sup>2</sup> between	$\Delta R^2$ within	$\Delta R^2$ between
Schritt 3	Within-person level (Level 1)					
	Geschlecht (KV 1)	-.07				
	Tätigkeitsdauer (KV 2)	.25**				
	Führungsverantwortung (KV 3)	-.59**				
	Kundenorientierung (A)	.11*				
	Furchtlose Dominanz (B)	.004				
	Between-person level (Level 2)					
	Abteilungsproduktivität (Z)	.90**				
			.380	.807	.001	-.001
	Model Fit					
	AIC	3036.40				
	SABIC	3039.60				

Anmerkungen.  $N = 251$  Verkaufsmitarbeiter/innen; \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$  (alle zweiseitig).

## Anhang C: Sonstiges

### C1: Übersicht über nicht-studienrelevante Skalen

Der Online-Fragebogen beinhaltete neben den bereits genannten Skalen und Items auch Messinstrumente, die über das Thema der vorliegenden Arbeit hinausgehen und daher keine oder lediglich im Rahmen der explorativen Untersuchungen Berücksichtigung finden.

Political Skill Inventory (vgl. dazu explorative Untersuchungen in Anhang B2)

Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., Douglas, C. & Frink, D. D. (2005). Development and Validation of the Political Skill Inventory. *Journal of Management*, 31, 126-152.

Hexaco Skalen Honesty-Humidity und Openness (vgl. dazu explorative Untersuchungen in Anhang B3)

Ashton, M. C. & Lee, K. (2009). The HEXACO-60: A short Measure of the Major Dimensions of Personality. *Journal of Personality Assessment*, 91, 340-345.

FD-SOEP (vgl. dazu explorative Untersuchungen in Anhang B5)

Blickle, G. & Genau, H. A. (2019). The two Faces of Fearless Dominance and their Relations to Vocational Success. *Journal of Research in Personality*, 81, 25-37.

Empathic Concern

Bechtoldt, M. N., Beersma, B. & Van Kleef, G.A. (2019). When (not) to empathize: The differential Effects of combined Emotion Recognition and Empathic Concern on Client Satisfaction across Professions. *Motivation and Emotion*, 43, 112–129.

Work Values

Seifert, K. H. & Bergmann, C. (1983). Deutschsprachige Adaptation des Work Values Inventory von Super: Ergebnisse bei Gymnasiasten und Berufstätigen. *Psychologie und Praxis*, 27(4), 160-172.

Mitarbeiterzufriedenheit

Weyer, G., Hodapp, V. & Neuhäuser, S. (2014). *Subjektive Zufriedenheit und Belastung von Arbeit und Beruf. Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und*



*Skalen*. Zugriff am 23.12.2022. Verfügbar unter <https://zis.gesis.org/skala/Weyer-Hodapp-Neuh%C3%A4user->

## DANVA 2

Nowicki, S. (2009). *A Manual for the Diagnostic Analysis of Nonverbal Accuracy*. Unpublished Manuscript (DANVA2). Atlanta: Department of Psychology, Emory University.