

# Entscheidung – Freude oder Stress?



Wenn es beim Kunden hart auf hart geht, müssen Verkäufer rasch und eigenverantwortlich Entscheidungen treffen. Mit allen Konsequenzen für das gesamte Unternehmen. Gleichzeitig wird in den Unternehmen die

Text: Thomas Trilling

**D**en Arbeitstag abwechslungsreich zu gestalten. Mit eigener Leistung das Einkommen zu beeinflussen. Seinen Job eigenverantwortlich zu erledigen. Das sind einige Gründe, warum Menschen im Außendienst arbeiten wollen. Entspricht das der Realität?

Mehr Abwechslung als in der Buchhaltung hat der Verkäufer – unbestritten. Das Einkommen kann er ebenfalls immer noch in gewissem Maße beeinflussen. Auch wenn härtere Zeiten, Konkurrenz und schmelzende Margen auf die Provisionen drücken. Und das mit der Eigenverantwortung

ist so eine Sache: Eigenverantwortung macht frei, bedeutet aber immer auch, entscheiden zu müssen.

Ob es jemanden motiviert oder stresst, zu entscheiden, ob jemand froh ist, entscheiden zu dürfen oder darunter leidet, entscheiden zu müssen, wird von zwei Faktoren beeinflusst. Erstens: Wie oft muss jemand in seinem Job entscheiden und wie weitreichend sind die Konsequenzen seiner Entscheidungen. Diesen Faktor bezeichnen wir als Entscheidungsanforderung. Zweitens: Wie weit darf jemand aufgrund der Unternehmenssituation – formell oder informell – Entscheidungen treffen und wie weit will und kann er aufgrund seiner persönlichen Voraussetzungen Entscheidungen treffen. Diesen Faktor bezeichnen wir als Entscheidungskompetenz.

## Bereits Gedanken erzeugen Stress

Stress ist die Reaktion des Körpers auf mögliche oder reale Bedrohungen,

wie Ärgernisse, Zeitdruck, Über- oder auch Unterforderung. Wichtig zu wissen: Stress entsteht bereits bei jedem negativen Gedanken und schränkt unmittelbar die Ausstrahlung und Überzeugungsfähigkeit des Verkäufers ein – und das mehrere hundert Male am Tag. Die Symptome, wie Schlafstörungen, Reizbarkeit, Verspannungen oder Kopf- und Rückenschmerzen werden erst spürbar, wenn die individuelle kritische Grenze überschritten ist. Selbst dann führen viele Betroffene diese Beschwerden nicht auf Stress zurück oder sie tun die Ursachen als notwendiges Übel ab.

Forscher gehen davon aus, dass 80 % aller Erkrankungen durch Stress ausgelöst oder beeinflusst und rund 60 % aller Arztbesuche darauf zurückzuführen sind. Ist der Stresspegel so hoch geworden, dass ein Burn-Out entsteht, werden oft viele Monate für die Rekonvaleszenz benötigt.

Entscheidungen zu treffen, ist im Vertrieb nur ein Stressauslöser (Stressor) unter vielen, jedoch tritt gerade er

- » Leser:** Außendienst, Vertriebsinnen-  
dienst, mittleres Management
- » Inhalt:** Wie sich Entscheidungsanfor-  
derungen, Entscheidungsfreiheit und  
Entscheidungskompetenz auf den  
persönlichen Stress auswirken.
- » Level:** ●●○○○

## Entscheidungsfreiheit der Verkäufer durch Regelwerk und transparentes Controlling de iure und de facto zunehmend eingeschränkt. Ein Balanceakt mit immer höherem Absturzrisiko?

im Tagesgeschäft besonders häufig auf. Entscheidungen betreffen die eigene Arbeitsorganisation, einen Kunden oder den nächsten Verhandlungsschritt: Investiere ich einen Tag in den Besuch der Industriemesse, um neue Kontakte zu knüpfen oder mache ich Kundenentwicklung im Gebiet? Soll ich den Kunden noch einmal besuchen oder gleich aufgeben? Gehe ich auf die Preisforderung ein? Und wenn ja, wie weit? Soll ich meinen Chef fragen oder einfach selbst entscheiden? Unzählige solcher Fragen muss jeder Verkäufer täglich beantworten.

Und bei jeder gehen ihm unvermeidbar ebenso unzählige Gedanken an Chancen, aber auch an mögliche Probleme durch den Kopf: Wenn ich den Kunden nicht besuche, verliere ich ihn dann? Wenn ich ihn besuche und damit bloß meine Zeit verschwende? Verliere ich den Auftrag, wenn ich nicht nachgebe? Was sagt mein Chef? Viele dieser Gedanken werden uns nicht einmal bewusst, Stress lösen sie dennoch aus.

### **Stressfaktor Jobanforderungen und Entscheidungskompetenz**

Stress – wie gesagt – ist die Reaktion auf eine reale oder mögliche Bedrohung. Drei Faktoren bestimmen, ob ein Verkäufer in einer Entscheidungssituation Stress erlebt:

Erstens: die Bedrohung, die aus einer Fehlentscheidung resultiert. Manche Menschen sehen in Wahlsituationen grundsätzlich nur die Chancen, andere fast ausschließlich die Risiken. Da die Bedrohung zum Zeitpunkt der Entscheidung meist noch hypothetisch ist, kommt es auf die persönliche Einschätzung an. Manche Menschen sehen bereits in einer Mücke ein lebensbedrohliches Raubtier, andere gehen davon aus, dass der zähnefletschende Dobermann sicher nur spielen will. Bei einem Jahreseinkommen von 100.000 EUR auf 50 EUR Provision zu verzichten wiegt weniger schwer, als der Jobverlust für den dreifachen, alleinverdienenden Familienvater.

Zweitens: Die Wahrscheinlichkeit, eine falsche Entscheidung zu treffen. Je weniger Informationen ein Verkäufer in der Entscheidungssituation hat, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, falsch zu entscheiden. Wer weiß, dass es nur einen Alternativenbieter gibt, der noch dazu um 30 % teurer ist, schätzt die Lage anders ein, als jemand, der nicht weiß, wie viele Konkurrenten noch im Rennen sind.

Drittens: die Entscheidungskompetenz des Verkäufers. Unter Entscheidungskompetenz versteht man sowohl ▶



AUTOR

**Thomas Trilling** ist Leiter Mental Sales Performance bei Mercuri in Deutschland. Er betreut unter dem Motto „Taking Sales to a higher level“ viele namhafte Unternehmen in Österreich und Deutschland bei der Steigerung der Performance im Vertrieb.  
Direkter Draht: [thomas.trilling@mercuri.de](mailto:thomas.trilling@mercuri.de)

## BUCHTIPP

**Thomas Trilling,**  
**Druck und Stress im Vertrieb positiv nutzen.**  
**So steigern Sie berufliche Performance und**  
**Lebensqualität, Gabler 2012**

ALLE BÜCHER ONLINE BESTELLEN



BIBLIOTHEK.VERKAUFEN.CO.AT



die Erlaubnis, eine Entscheidung zu treffen als auch die persönliche Fähigkeit, sie treffen zu wollen und zu können. Entscheiden zu dürfen und zu können gibt das Gefühl der Kontrolle über die Entscheidungssituation und damit Sicherheit. Um Stress in Entscheidungssituationen zu minimieren, sollte mit der Höhe der Entscheidungsanforderung auch die Entscheidungskompetenz steigen.

Mehrere Studien zeigen, dass das gesundheitliche Risiko von Beschäftigten umso größer ist, je geringer die Handlungsspielräume sind, mit denen sie den Anforderungen des Arbeitsalltages begegnen können. Treffen geringe Handlungsspielräume mit hohen Anforderungen zusammen, werden körperliche und seelische Probleme auffällig, wie dieses Beispiel zeigt: Gerhard B. ist technischer Verkäufer in einem

Industrieunternehmen. Er muss alle Anfragen zeitnah mit hoher planerischer Sicherheit und äußerst genau bearbeiten. Die Anforderungen des Jobs waren immer schon hoch. Unter seinem neuen Vertriebsleiter wurde ein rigides Prozessmanagement eingeführt. Es lässt ihm kaum noch Freiheiten, über die Reihenfolge, geschweige denn über die Art der Bearbeitung der einzelnen Anfragen zu entscheiden. Er fühlt sich daher zunehmend überfordert und fremdgesteuert, obwohl sich die Anforderungen selbst nicht verändert haben. Sein Stressniveau steigt und mit ihm das Risiko, zu erkranken.

### Führungskräfte leiden weniger

Führungskräfte leiden oft nicht so sehr unter Stress wie gewöhnliche Verkäufer – und das, obwohl die Anforderungen teilweise immens hoch

sind. Ein Grund liegt an der höheren Entscheidungskompetenz: Mit Führungspositionen sind höhere Freiheitsgrade der Entscheidung verbunden und in der Regel sind Führungskräfte auch besser darin ausgebildet, Entscheidungen unter Unsicherheit zu treffen. Schließlich handelt es sich dabei um eine der wichtigsten Managementfähigkeiten überhaupt. Damit haben Führungskräfte mehr Möglichkeiten, die Situation zu beeinflussen. Das Gefühl von Kontrolle herzustellen, gilt als einer der Hauptfaktoren gegen den Stress.

Dennoch geraten Führungskräfte unter immensen Druck, wenn die Anforderungen die Entscheidungskompetenzen übersteigen. Das gilt insbesondere für Positionen im mittleren Management, die damit beauftragt werden, Entscheidungen des Top-Managements mit ihrem Team umzusetzen, ohne die Kontrolle über die Situation zu haben.

### Einflussfaktor Persönlichkeit

Charakterlich wird einem Menschen ein gewisses Maß an Risikofreude oder -aversion mit in die Wiege gelegt. Forscher gehen davon aus, dass 25 % unserer Persönlichkeit genetisch bedingt sind, weitere 25 % in den

# MARKETING & SALES – INFOABEND 27.11.2012

»Verbinden Sie Studium und Job.«

#### STUDIENANGEBOTE:

Bachelor-Studium  
**MARKETING & SALES**  
 Master-Studium  
**MARKETING- & SALES-**  
**MANAGEMENT**

FH-WIEN.AC.AT/MARS

- ◆ Hochqualitative, akademische Ausbildung
- ◆ FIBAA zertifiziert
- ◆ Praxisorientierung
- ▶ Internationale Ausrichtung
- ◆ Lehrende aus Wissenschaft und Praxis
- ◆ Innovative Lehrinhalte und Didaktik

**DIE PRAXIS  
 STUDIEREN.**

Fachhochschule für  
 Management & Kommunikation

WWW.FH-WIEN.AC.AT



ersten Lebensjahren geprägt werden und der Rest durch Erfahrung erworben wird. Das heißt, die Fähigkeit, Entscheidungen zu treffen, ist grundsätzlich erlernbar.

Die Fähigkeit, Entscheidungen auch unter Druck treffen zu können, erhöht die Resilienz, die Widerstandsfähigkeit gegen den Stress. Denn je länger im Kopf mögliche Konsequenzen und Alternativen gegeneinander abgewogen werden, um die Entscheidungssicherheit zu erhöhen, desto bewusster werden auch die möglichen Risiken, die mit der Entscheidung verbunden sind – und desto höher steigt der Stresspegel.

Seit der Antike, jedoch spätestens seit der modernen Verhaltensforschung mit William M. Marston und C.G. Jung und der aktuellen Gehirnforschung mit Dr. Hans-Georg Häusel werden meist vier unterschiedliche Verhaltenstypen herausgestellt, die alle unterschiedlich mit Entscheidungssituationen umgehen und damit mehr oder weniger Stress haben.

Da ist zunächst der dominante\* Mensch zu nennen, dem es schwerpunktmäßig darum geht, seine Sicht der Dinge durchzusetzen. Er ist schnell, dynamisch, entschlossen und durchsetzungsstark. Ihm ist es grundsätzlich wichtig, Entscheidungen zu treffen.

Deswegen hat er mit Entscheidungssituationen wenig Stress („So machen wir das. Punkt.“). Er sieht grundsätzlich eher die Chancen und geht auch davon aus, dass er ungünstige Konsequenzen einer Fehlentscheidung wieder ins Lot bringen könnte. Stress empfindet er nur dann, wenn die Entscheidungsfindung zu lange dauert oder andere aus seiner Sicht zu zögerlich sind.

Der initiative Mensch besticht durch seine Offenheit, seinen Optimismus und seine Fähigkeit, andere Menschen für Ziele oder Vorhaben zu begeistern. Seine Grundmotivation in Entscheidungssituationen ist es, möglichst gut dazustehen und die Beziehung zu seinen Mitmenschen nicht zu gefährden. Deswegen wird er solche Entscheidungen meiden oder verzögern, die sich negativ auf sein Image auswirken, oder mit denen er sich bei anderen unbeliebt machen könnte. Muss er dennoch entscheiden, hat er Stress („Ich würde das ja so machen, aber ...“).

Der stetige Mensch ist an einem harmonischen Umfeld interessiert. Ihm ist es wichtig, mit den Menschen in seiner Umgebung eine gute Beziehung aufzubauen. Sein Entscheidungsverhalten ist dadurch gekennzeichnet, dass

er die Meinung von möglichst vielen anderen einholt, bevor er sich entscheidet. Sein Stress kommt daher, dass er auf der einen Seite kaum spontane Entscheidungen treffen kann, was Zeit benötigt, zudem zögerlich wirkt, und ihm selbst nicht gefällt. Auf der anderen Seite kann es sein, dass er eine Entscheidung trifft, um sich der Mehrheit oder den informellen Führungspersonlichkeiten anzuschließen, obwohl er am liebsten anders entschieden hätte. Der Stress kann dann aus einer inneren Zerrissenheit herrühren und ihn auch lange mental beschäftigen („Beim nächsten Mal mache ich das anders ...“).

Dem gewissenhaften Menschen ist es wichtig, eine fundierte Entscheidung zu treffen. Deswegen prüft er alle Möglichkeiten und deren Konsequenzen sehr genau, bevor er sich festlegt. Sein Entscheidungsverhalten ist durch die Suche nach geeigneten Bewertungskriterien des Risikos und dem Aufstellen von Tabellen gekennzeichnet, um eine Entscheidung möglichst rational zu rechtfertigen. Sein Entscheidungsstress kommt entweder daher, dass dieses Vorgehen sehr viel Zeit in Anspruch nimmt oder die Ungewissheit nicht ausreichend eingegrenzt werden kann. Dann beschäftigen



### Sprachkompetenz

- Sprachkurse
- Firmeninterne Kurse
- Kleingruppen
- Einzeltraining
- Language Consulting
- Alle Sprachen
- Cambridge BULATS



### Interkulturelle Kompetenz

- Interkulturelle Personalentwicklung & Management
- Diversity Management
- Training
- Coaching



LEHRGANG

### Interkulturelle/r Trainer/in in der Wirtschaft

- 6 Module
- 13 Präsenztage
- Individuelles Coaching
- Methodensammlung
- START: 6. Dezember 2012

SPIDI Friedl & Partner Unternehmensberatungs GmbH  
1010 Wien | Franz-Josefs-Kai 27/10 | +43 1 236 17 17-0 | www.spidi.at



ihn Gedanken an mögliche Konsequenzen noch lange und treiben das Stressniveau nach oben („Auf der einen Seite ... auf der anderen Seite ... aber auf der einen Seite ... dafür auf der anderen Seite ...“).

### Den Entscheidungsstress verringern

Ob Sie in Ihrem Job Ihre Entscheidungsmöglichkeiten als angemessen empfinden, hängt davon ab, ob Sie mit den Möglichkeiten eher Chance der Entscheidung oder Risiko der Fehlentscheidung verbinden, und welche Erwartungen Sie an Ihren Job haben.

Wenn Sie zu denjenigen gehören, für die Entscheidungsfreiheit eine Bereicherung darstellt, sollten Sie versuchen, die Freiheit in Ihrem Berufsumfeld langfristig zu vergrößern. Dabei bedeutet ein Zuwachs an Entscheidungsfreiheit nicht notwendigerweise einen Karrieresprung. Wenn eine Ausweitung nicht möglich ist, und Sie sich in Ihrer Entscheidungsfreiheit eingeschränkt fühlen („Ich würde ja gern, aber leider muss ich ...“), können Sie durch einen Perspektivenwechsel zu mehr Gelassenheit im Umgang mit der Situation kommen. Stellen Sie alle positiven Aspekte der

Berufssituation der Einschränkung der Freiheitsgrade gegenüber und bilden Sie sich dann eine differenzierte Meinung.

Wenn Sie eher zu denjenigen gehören, die sich mit Entscheidungen schwer tun, Ihr Job aber Entscheidungen von Ihnen verlangt, trainieren Sie Ihre Entscheidungsfähigkeit. Ringen Sie sich in einfachen tagtäglichen Entscheidungssituationen zu schnellen Entscheidungen durch. Dazu wägen Sie zunächst Risiko und Nutzen bewusst gegeneinander ab. Was habe ich von A? Was habe ich von B? Was ist die schlimmste Konsequenz, wenn ich mich für A entscheide? Was kann im schlechtesten Fall passieren, wenn ich B wähle? Lassen Sie Ihre Liste dabei aber nicht zu lang werden. Oft sind es irrealer Ängste, die eine Entscheidung torpedieren. Sie werden nun bewusst und somit anders bewertet. Zur Sicherheit können Sie anfangs immer noch die Meinung eines unbeteiligten Dritten einholen. V

*\* In diesem Beitrag werden die vier Typen nach der Terminologie des DISG-Verhaltensmodell bezeichnet, das auf den Forschungen von W. M. Marston basiert.*



#### WIFI Oberösterreich:

##### ■ Mit Begeisterung zum

##### Verkaufserfolg – ONE-plus5 – Be Inspired-Sell Inspired

Datum: 11.01./12.01.2013 und  
01.02./02.02.2013

Zeit: Fr. 14:00-21:30,  
Sa. 8:30-16:30

Referent: Gerhard Greiner

Ort: WIFI OÖ GmbH,  
Wiener Straße 150,  
4021 Linz

[kundenservice@wifi-ooe.at](mailto:kundenservice@wifi-ooe.at)

[www.wifi.at/ooe](http://www.wifi.at/ooe)

##### ■ Info-Abende zu den LG:

##### Global Sales and Marketing MBA und Akademischer Sales Manager

Datum: Mo. 03.12.2012 und  
Mi. 14.01.2013

Zeit: 18:00 Uhr  
Ort: WIFI OÖ GmbH,

Wiener Straße 150,  
4021 Linz

[kundenservice@wifi-ooe.at](mailto:kundenservice@wifi-ooe.at)

[www.wifi.at/ooe](http://www.wifi.at/ooe)

##### ■ Verkaufsmanagement-LG

Datum: 24.01.-07.06.2013

Zeit: Do. 14:00-21:30,

Fr. 9:00-18:30, Sa, 9:00-14:30

Ort: WIFI OÖ GmbH,

Wiener Straße 150,  
4021 Linz

[kundenservice@wifi-ooe.at](mailto:kundenservice@wifi-ooe.at)

[www.wifi.at/ooe](http://www.wifi.at/ooe)