

10 Stressbewältigung im Vertrieb - Die mentalen Herausforderungen meistern

Von Thomas Trilling

10.1 Mentale Herausforderungen im Vertrieb

Wer sich für die Arbeit im Vertrieb entschieden hat, sollte mit Drucksituationen gelassen umgehen können. Doch die Realität sieht oft anders aus. Viele Menschen im Vertrieb leiden unter dem täglichen Stress des Jobs, und das unabhängig von Branche, Aufgabengebiet oder hierarchischer Stellung. Vor dem Hintergrund der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen lauten die aktuellen Fragen nun:

- Wie kommt es, dass viele Menschen mit dem Druck nicht umgehen können?
- Haben sich mit der Krise die mentalen Herausforderungen im Vertrieb vergrößert?
- Wie können die mentalen Herausforderungen gemeistert werden?
- Und welche Rolle können die Führungskräfte dabei einnehmen?

Um diese Fragen zu beantworten, ist es zunächst notwendig, Druck und Stress begrifflich und inhaltlich voneinander zu trennen. So antworteten zwei Mitarbeiter eines Unternehmens auf die Frage, was sie unter Druck und Stress im Vertrieb verstehen: „Ohne Stress bin ich nicht erfolgreich. Ein Leben ohne Stress kann ich mir nicht vorstellen.“ – „Stress habe ich nur, wenn ich alles auf einmal erledigen soll, aber keine Zeit dafür habe. Aber Druck bekomme ich ständig und zwar von allen Seiten, dafür werde ich doch bezahlt, oder?“ Das ist nicht nur ein typisches Beispiel für Druck und Stress im Vertrieb. Hieran wird auch deutlich, dass jeder Mensch seine eigene Interpretation der Begrifflichkeiten sowie sein eigenes Verständnis davon hat, ob Druck und Stress gut oder schlecht für ihn oder schlicht notwendig sei.

Deswegen sollen Druck und Stress wie folgt abgegrenzt werden:

Druck im Vertrieb ist weder gut noch schlecht. Druck ist ein natürlicher Bestandteil der Arbeitsumgebung im Verkauf. Wird Druck positiv eingeschätzt, als Inspiration oder Bereicherung empfunden, wirkt er motivierend und treibt an.

Wird Druck als negativ eingeschätzt, als Belastung oder Bedrohung empfunden, entsteht **Stress**. Stress umfasst das Durchlaufen einer autonomen Wirkungskette im Körper. Stress kostet Performance und macht auf Dauer krank.

Was für den einen eine Kleinigkeit bedeutet, ist für einen anderen ein großer Stressfaktor und eine mentale Herausforderung. „Unter Druck entstehen Diamanten“, sagt ein Sprichwort. Viele internationale Studien belegen, dass unter Druck aber auch Depressionen und Krankheiten entstehen. Dabei ist zunächst die objektive Menge des Drucks unerheblich, es kommt rein auf die individuelle Bewertung des Drucks an.

Fest steht aber: Die Wirtschaftskrise hat den Druck auf die arbeitende Bevölkerung verstärkt und die potenziellen Stressoren für jeden Einzelnen in Verkaufs- und Unternehmensorganisationen erhöht.

Bedeutung und Folgen von Stress im Vertrieb

Entscheidend für die Leistungsfähigkeit im Vertrieb ist, dass der Grad zwischen Ansporn und Überbeanspruchung schmal ist und jeder Mensch individuelle Grenzen hat. Schon unter „normalen“ Wirtschaftsbedingungen ist Stress eine der größten Herausforderungen für Performance und Gesundheit der Arbeitnehmer, Manager und auch deren Organisationen (Leka et al., 2003). Negativer Druck und Stress machen krank und kosten Lebenszeit. Zudem werden unter Stress die Ausstrahlung des Verkäufers und damit auch die Kaufbereitschaft des Kunden in wenigen Sekunden negativ beeinflusst (Bittner/Schwarz, 2010).

Von wissenschaftlicher Seite sind die Auswirkungen von Stress gut erforscht. Als Hauptursache für Stress gilt das Gefühl, einer Situation hilflos ausgeliefert zu sein, nichts tun oder ändern zu können und diese Situation als Belastung zu empfinden (Leka et al., 2003). Damit gehört die Angst vor Jobverlust natürlich zu den Hauptursachen von Stress. Daneben verstärkt sich insbesondere in einer Krise das Gefühl von Kontrollverlust auch im normalen Arbeitsalltag: Preisverhandlungen werden härter, die Abschlussquoten gehen zurück, Kunden wechseln schneller den Anbieter oder verschwinden ganz vom Markt, der eigene Name rutscht ohne eigenes Verschulden in der sogenannten „Rennliste“ nach unten und kann aus eigener Kraft nicht wieder auf die oberen Plätze gebracht werden. Die eigene Arbeitsbelastung erhöht sich durch Kurzarbeit oder Stellenzusammenlegung und es ist nicht mehr möglich, den eigenen Anforderungen an die Arbeits- und Lebensqualität gerecht werden.

Bereits vor der Krise reagierten zahlreiche Beschäftigte in Deutschland mit typischen Stress-Symptomen. Nach einer aktuellen DAK-Studie „leidet jeder Siebte an Herzrasen, rund ein Drittel an Konzentrationsstörungen, Unruhe und depressiven Verstimmungen. Mehr als die Hälfte kann selbst nachts nicht abschalten und wälzt sich schlaflos im Bett. Der Übergang zu psychischen Erkrankungen wie Burn-out und Depressionen ist fließend“ (DAK, 2009). Die ersten mentalen Auswirkungen der Krise waren im Workplace Survey 2009 erkennbar, in dem regelmäßig über 6000 Personal- und Finanzmanager in mehreren europäischen Ländern befragt werden. 54 Prozent der befragten Manager erwarteten mehr Stress am Arbeitsplatz durch Unterbesetzung und 44 Prozent machten sich Sorgen über die Sicherheit des Jobs (Hall, 2009).

Im Vertrieb gilt Leistungs- und Kundenorientierung oft als Schlüsselqualifikation. Das Stockholmer Karolinska-Institut kam in einer Untersuchung mit 150 Managern, die länger als drei Monate wegen Stress aus dem Arbeitsprozess ausscheiden mussten, zu der Erkenntnis, dass die Betroffenen als Gemeinsamkeit aufwiesen, hart zu arbeiten, ehrgeizig und leistungsorientiert zu sein und dass sie schlecht „Nein“ sagen konnten. Sie waren selten oder nie mit dem zufrieden, was sie geleistet hatten, und arbeiteten deshalb noch härter. „Aus Sicht des Arbeitgebers sind sie perfekte Angestellte, stets verlässlich, stets bereit, abends länger zu bleiben oder morgens früher zu kommen“ (Asberg et al., 2002). Das sind durchaus Eigenschaften, die auf viele Vertriebsmitarbeiter und -manager zutreffen und gemeinhin mit Leistungs- oder Kundenorientierung beschrieben werden. Es ist also davon auszugehen, dass die Krise auch bei vielen Mitarbeitern im Vertrieb und im Vertriebsmanagement ihre Spuren hinterlassen wird oder bereits hinterlassen hat.

Wirkung von Stress auf Performance und Ausstrahlung

Die Antwort auf diese Frage liegt in evolutionsbiologischen Prozessen. Stellen Sie sich vor, Sie sitzen abends am Lagerfeuer und es raschelt neben Ihnen im Gebüsch. Sofort fokussieren Sie Ihre Konzentration auf das Geräusch, Ihre Muskulatur spannt sich an, der Puls beschleunigt sich und Sie sind auf Flucht oder Angriff vorbereitet. Ohne dass Sie den Prozess willentlich steuern können, hat Ihr Gehirn in Sekundenbruchteilen bereits viele einzelne Maßnahmen ergriffen, um Ihnen das Überleben in einer potenziellen Gefahrensituation zu ermöglichen. Stress ist also ein Überlebensmechanismus, der in der Evolution für das Fortbestehen einer Art gesorgt hat. Er ist in unserem Gehirn verankert und wird von Generation zu Generation weiter gegeben. Man kann auch sagen, dass ein zu entspannter Zeitgenosse die Evolution nicht überlebt hätte (Bamberger, 2007).

Während es zum einen vor Tausenden von Jahren darum ging, wilden Tieren oder fremden Stämmen auszuweichen oder diese zu besiegen, hat sich die Zahl der wahrgenommenen potenziellen Bedrohungen bis heute vervielfacht. Unsere Umwelt hat sich insbesondere in den letzten Jahrzehnten teilweise dramatisch weiterentwickelt, unser Gehirn aber nicht. So reagiert unser Körper viel zu oft mit einer Generalmobilmachung, obwohl wir gerade nur eine E-Mail bekommen, uns nur ein Kunde gegenüber sitzt oder wir den eigenen Namen auf der Rennliste entdecken. So kann aus der Vielzahl der potenziellen Stressverursacher, denen wir tagtäglich ausgesetzt sind, akuter Stress entstehen. Akuter Stress macht krank (Koepchen/Bittner, 2006).

Das Tragische am Stress im Verkaufsalltag ist, dass es sich bei der Stressreaktion um einen Überlebensmechanismus handelt. Die Evolution brauchte keinen Rezeptor zu entwickeln, der unser Stressniveau messen kann. Wir spüren nicht, welchen Blutdruck wir haben oder wie sich unser Blutzuckerspiegel verändert. Im Gegenteil: Durch das körpereigene Morphin, das Endorphin, fühlen wir uns gut, wenn wir unter Stress stehen. Dabei liegt die Hauptaufgabe von Endorphin darin, dass wir bei Kampf oder Flucht den Schmerz nicht spüren. Das bedeutet, dass wir die Auswirkungen von Stress immer erst viel zu spät merken. Zunächst vielleicht nur durch einen verspannten Nacken oder vereinzelte Schlaf- oder Konzentrationsstörungen oder eine Veränderung der Ess- und Trinkgewohnheiten.

Immer, wenn wir etwas als Bedrohung einstufen, wird der Stress-Prozess gestartet. Ständiges Grübeln über Probleme oder die Folgen der Krise wirkt als Katalysator. Die negative Realität im Kopf wird vergrößert. Die potenziellen Bedrohungen erlangen im Kopf eine größere Bedeutung, so dass die Anzahl der Stressauslöser steigt oder die Wirkung vorhandener Stressauslöser verstärkt wird. Bei jeder „Bedrohung“ spannen sich die Muskeln, auch die Gesichts-, Stirn- und Kiefermuskeln, an. Die Ausstrahlung verändert sich sofort (Kabat-Zinn, 2008). Im Kundengespräch verliert der Verkäufer an Souveränität. Die Fluchtreaktion zeigt sich an einem ausweichenden Blickkontakt oder der vermehrten Verwendung von „Weichmachern“ im Gespräch. Die Argumentation wird weniger überzeugend vorgetragen. Im schlimmsten Fall lähmt die Existenzangst die rhetorische Gewandtheit und es kommt zur Negativspirale der selbsterfüllenden Prophezeiung. Zudem kann die Reaktion des Körpers schnell zur Gewohnheit werden: „erhöhte Herzfrequenz, innere Unruhe, Herzrhythmusstörungen und feuchte Hände werden chronisch. Man wird ungeduldig, wütend und streitsüchtig (...) – und all das als Reaktion auf ganz gewöhnliche Alltagsereignisse“ (Kabat-Zinn, 2008, S. 213 f.). Wird die Zahl der Stressoren nicht reduziert, kommt es zu akutem Stress mit gesundheitlichen Folgen (Koepchen/Bittner, 2006).

Zwischenfazit: Es ist also nur natürlich, auf etwas Bedrohliches mit einem Überlebensinstinkt zu reagieren. Was allerdings als Bedrohlich eingestuft wird, entscheidet jeder selbst. Zunächst zwar nicht willentlich, aber doch auf Basis seiner Erlebnisse, Erfahrungen, Werte, Ziele usw. Vieles von dem, was eine mentale Herausforderung darstellt und Stress auslöst, ist nicht genetisch vorprogrammiert, sondern durch Erfahrung gelernt und kann daher verändert werden (Spitzer, 2007).

10.2 Die Wirtschaftskrise als Auslöser und Verstärker mentaler Herausforderungen

Einflussfaktoren auf das Stressniveau im Vertrieb

Sogar Epikur hatte schon festgestellt, dass es nicht die Dinge sind, die uns stören, sondern immer die Bedeutung, die wir ihnen beimessen. Da der Mensch also selbst für die Einschätzung der Bedrohung verantwortlich ist, gibt es im Prinzip nichts, was nicht als Stressor wirken könnte. So wirken auf uns täglich mehrfach viele Stressoren in unterschiedlichen Kombinationen. Im Folgenden sollen mögliche Auslöser für Stress, die Stressfaktoren im Vertrieb, in äußere und innere Faktoren unterteilt werden.

Abbildung 10.1 Das Stress-Rad - Äußere und innere Stressfaktoren im Vertrieb
(Quelle: eigene Darstellung)



Die große Zahl von individuellen Kombinationsmöglichkeiten in Verbindung mit der menschlichen Persönlichkeit lässt es nicht zu, im Rahmen eines Artikels einen alles erschöpfenden Überblick mit Handlungsanweisungen zu liefern. Daher werden im Folgenden Schwerpunkte gesetzt. Darüber hinaus hilft das Stress-Rad (siehe **Abbildung 10.1**) bei der strukturierten Selbstreflexion. Es enthält die folgenden Elemente:

1. Steuerung und Organisation

Genau wie in vielen anderen Unternehmensteilen besteht für den Einzelnen im Vertrieb wenig Einfluss auf die Steuerungsinstrumente und die organisatorischen Themen, wie gerechte Gebietsaufteilungen und Karrieremöglichkeiten. Insbesondere die Instrumente der Vertriebssteuerung können dazu führen, dass Verkäufer sich in ihrer Freiheit eingeschränkt fühlen. Die Transparenz der Rennlisten und des Aktivitätsreportings lässt den täglichen Stress steigen. In Verbindung mit eingeschränkten Karrieremöglichkeiten in Krisenzeiten und einem stetig wachsenden Arbeitspensum, mit immer mehr Aufgaben, kann sich daraus ein gefährlicher Mix der Stressoren entwickeln. Daneben glauben Verkäufer, dass Kunden ständige Erreichbarkeit und schnelle Antwort- und Reaktionszeiten erwarten und erhöhen sich selbst den Druck. Darüber hinaus konnte in Untersuchungen

gezeigt werden, dass Über- und Unterforderung sowie die wiederholte Reorganisation des Arbeitsplatzes zu erheblicher Stressbelastung der Arbeitnehmer führen (Asberg et al., 2002).

2. Führung

Der Führungsstil hat nachgewiesenermaßen positiv wie negativ Einfluss auf das Stressniveau und die Abwesenheitszeiten der Mitarbeiter. Inwieweit der Führungsstil allerdings ausschlaggebend für stressbedingte Krankheitssymptome ist, ist noch nicht wissenschaftlich abgesichert. Zu groß ist die Anzahl der übrigen Einflussfaktoren (Nyberg, 2009).

Insbesondere als Führungskraft hat man mit vielen Drucksituationen gelassen umzugehen: Es gibt wenig Anerkennung (wer lobt den Chef?), dafür viele Probleme bzw. viele Herausforderungen an die eigene Gelassenheit. Mögliche Beispiele dafür sind: Verantwortung für andere oder unmotivierte Mitarbeiter mit fehlender Leistungsbereitschaft.

3. Selbstmanagement

Aufgrund einer unzureichenden Planung wird aus Druck ganz schnell Stress. Zu viele Aufgaben, die in kurzer Zeit erledigt werden müssen, in Verbindung mit der Angst vor den Konsequenzen, wenn man diese nicht bewältigen kann. Zum Selbstmanagement gehört nicht nur die Fähigkeit, Ordnung zu halten, den Überblick zu behalten, Aufgaben zu priorisieren und zu delegieren. Es ist viel wichtiger, sich seiner persönlichen und beruflichen Ziele bewusst zu sein, seine Werte zu kennen und an der eigenen Entwicklung zu arbeiten, um ein ausgeglichenes und zufriedenes Leben führen zu können. Gerade in Krisenzeiten besinnen sich viele wieder auf „alte“ Werte wie Familie und Zusammensein und reduzieren so das Stressniveau.

Es gibt aber auch Umstände, die durch bessere Planung nicht gemanagt werden können, wie z. B. die Enge in der Flugzeugkabine, überfüllte Züge oder Stau. Abgesehen vom Wissen über die Planungsmethoden, ist die eigene Einstellung wichtig, um in solchen Situationen gelassen zu bleiben.

4. Verkaufstätigkeiten

Typische Stressoren im Verkaufsprozess sind das Zugehen auf fremde Menschen im Rahmen der Akquisition, das freie Sprechen vor Gruppen, wichtige Verhandlungen oder auch wütend vorgetragene Beschwerden und Reklamationen. Elementar für den Umgang mit Druck in allen Verkaufssituationen ist der Umgang mit Misserfolgen. Misserfolge in der Vergangenheit können heute noch stärker belasten als uns bewusst ist. Insbesondere in schwierigen wirtschaftlichen Zeiten ist es wichtig, sich mental für mögliche Misserfolge in der Zukunft zu wappnen.

5. Kunden und Markt

Oft sind es bestimmte Verhaltensweisen von Kunden, Kollegen oder Vorgesetzten, mit denen wir nicht klar kommen und über die wir uns ärgern. Es kann aber auch sein, dass bestimmte Funktionen („der Chef“, „der Einkäufer“) Stress auslösen. Beim Kontakt mit

diesen Gesprächspartnern werden unbewusst unsere bisherigen Erfahrungen und Einstellungen aktiv. Sind diese negativ, wird aus einer normalen herausfordernden Situation Stress. Da man andere Menschen nicht ändern kann, ist es also erforderlich, die eigene Einstellung zu ändern oder Vorurteile abzubauen, um eine bessere Ausstrahlung im Verkaufsgespräch zu erlangen. Ebenso können die Marktaktivitäten des Wettbewerbs nicht beeinflusst werden. Es ist also sinnvoll, diese als gegeben hinzunehmen und nicht über die Aktivitäten der anderen zu lamentieren, sondern die Zeit dafür zu nutzen, um über Lösungen nachzudenken.

6. Zusammenarbeit und Team

Zudem gibt es noch das eigene Unternehmen mit allen Kollegen, Mitarbeitern und einer bestimmten Unternehmenskultur. In diesem Umfeld entstehen viele Vorgänge und Informationen, die gelesen und verarbeitet werden sollen, sowie unausweichliche Kontakte mit vielen Menschen. Wer in diesem Umfeld seine eigene Rolle nicht gefunden hat oder akzeptiert, steigert sein eigenes Stressniveau. Weitere Gründe für Stress sind ein schlechtes Betriebsklima und negative Kommunikation. Die Enge im Büro, Klatsch und Tratsch belasten oft den Innendienst stärker als den Außendienst, da er länger und näher am „Ort des Geschehens“ arbeitet. Grund für negatives Betriebsklima ist oft eine starke Fokussierung auf Probleme und Dinge, die stören und ein „sich daran Hochziehen“. Es entsteht die eigene Realität. Das ist gerade in Krisenzeiten schwierig. Daraus können sich Konflikte entwickeln, die den professionellen Umgang mit den Themen erfordern.

Aber auch der internationale Kontext ist in Krisenzeiten interessant. In internationalen Teams zeigen Mitarbeiter dann ihr „wahres“ Ich. „Ein Franzose wird dann sarkastischer und zynischer, ein Deutscher stürzt sich auf die Fakten, ein Amerikaner verliert leichter die Geduld und ein Finne sagt einfach gar nichts mehr, während ein Italiener noch mehr redet“ (Lewis, 2009).

7. Privates Umfeld und die Art zu leben

Einen erheblichen Einfluss auf das Stressniveau haben das private Umfeld mit Familie, Freunden und sozialen Kontakten sowie die Art zu leben. Jeder weiß, dass eine gesunde Ernährung, ausreichende Bewegung und ein gesunder Mix zwischen Berufs- und Privatleben für die eigene Leistungsfähigkeit und das Wohlbefinden notwendig sind. Dennoch trinken viele Verkäufer zu wenig, ernähren sich ungesund (Fast Food und Alkohol) und/oder rauchen – gerne auch mehr, je größer der Druck wird. Aber jede Zigarette bedeutet zusätzlich Stress für den Organismus, ebenso übermäßiger Alkoholkonsum. Nikotin und Alkohol sind gleichermaßen Auslöser für und Symptom von Stress – ein Regelkreis mit positiver Rückkopplung. Je größer der Stress, desto mehr Nikotin wird verlangt, desto größer die Belastung usw. (Bamberger, 2007).

Der Mix ist entscheidend

Meistens ist es so, dass ein einzelner Faktor nicht ausreicht, um zu einem spürbaren Unwohlsein bzw. zu Stress zu führen. Wenn Sie zum Beispiel im Stau stehen und anschließend einem eher unsympathischen Kunden begegnen, so können Sie das normalerweise

wohl gut managen. Kommt vielleicht jedoch hinzu, dass dieser unsympathische Mensch eine bestimmte hierarchische Stellung hat, Ihr Vorgesetzter erwartet, dass Sie diesen Auftrag holen und Sie gleichzeitig im internen Ranking nur im unteren Drittel liegen, lässt das die Belastung spürbar ansteigen. Während Sie im Stau stehen und daran denken, was der Kunde von Ihnen denkt, wenn Sie zu spät kommen, was passiert, wenn Sie deswegen den Auftrag nicht bekommen usw., erhöhen Sie mit jedem einzelnen Gedanken unbewusst Ihren Stresspegel. Das Stress-Rad fängt an, sich zu drehen.

Wenn Sie also etwas gegen die Belastung tun und den Druck verringern wollen, reicht es nicht aus, nur einen Faktor herausnehmen, also zum Beispiel nur den Stau vermeiden oder den Vorgesetzten mit seinen hohen Erwartungen zum Schuldigen erklären. Die Gemengelage ist meistens viel komplexer.

Grundlegend oder situativ?

Es ist erforderlich, dass Sie sich mögliche Stressoren in ihrem Kontext anschauen und erkennen, ob es für Sie situative bzw. einmalige oder grundlegend wirkende Faktoren sind. Wenn Sie also immer auf den letzten Drücker losfahren, sich die Termine zu knapp legen oder die Ziele unerreichbar hoch setzen und sich dann ärgern, dass es nicht so klappt, wie Sie sich vorgestellt haben, dann handelt es sich hierbei um grundlegende Stressfaktoren. Situative Faktoren, wie die Wirtschaftskrise, können dann dazu führen, dass das „Fass überläuft“ und der Druck zu groß wird. Entweder, weil nun an zu vielen Fronten gekämpft werden muss oder das Damoklesschwert der Existenzangst über einem schwebt.

Optimisten haben Vorteile

Eine entscheidende Bedeutung bei der Beurteilung des Drucks haben die inneren Faktoren. Sie sorgen für die negative Bewertung der äußeren Faktoren, damit Stress überhaupt entstehen kann. Menschen, für die das Glas tendenziell eher leer als voll ist, sind für Druck- und Krisensituationen anfälliger (Schütz et al., 2004). In mehreren Studien wurde der Zusammenhang von Optimismus und Gesundheitsverhalten bereits untersucht. So konnte zum Beispiel gezeigt werden, dass sich Optimisten im Vergleich zu Pessimisten in verschiedenen Lebenslagen weniger feindselig verhielten und weniger depressive Symptome aufwiesen (Scheier et al., 1989). Optimisten verfügen darüber hinaus über eine höhere Ziel-, Plan und Handlungsorientierung, insbesondere wenn Arbeitslosigkeit droht (Zempel/Frese, 1997). Die gute Nachricht ist: Jeder kann mehr Optimismus lernen.

Die Fragen, die sich nun anschließen, sind: Wie hat sich das individuelle Stressempfinden im Zeitablauf vor, während und nach der Krise verändert? Welche Möglichkeiten bestehen, um etwas zu ändern? Wie können Führungskräfte unterstützend zur Seite stehen?

Wie stark stehen Sie unter Stress?

Neben einem Grundverständnis darüber, wo die Ursachen von Stress im Vertrieb liegen, ist es hilfreich, seine eigene Situation systematisch zu hinterfragen, um dann etwas gegen den Stress zu unternehmen.

Einführung

Bitte beantworten Sie den Test nach Möglichkeit drei Mal, und zwar je einmal aus der Sicht vor der Krise, während der Krise und nach der Krise. Dann haben Sie die Möglichkeit herauszufinden, was sich im Zeitablauf geändert hat, und können der Ursache auf den Grund gehen.

Tabelle 10.1 Einschätzung des persönlichen Stressniveaus
(Quelle: eigene Darstellung)

<input type="radio"/> Vor der Krise <input type="checkbox"/> Während der Krise <input checked="" type="checkbox"/> Nach der Krise	0 Stimmt nie	1 Stimmt selten	2 Stimmt häufig	3 Stimmt immer
Ich muss Misserfolge verkraften.				
Ich kann mich schlecht entscheiden.				
Ich ärgere mich über andere (Kunden, Kollegen Vorgesetzte ...)				
Ich mache Fehler.				
Ich werde für Vorgänge verantwortlich gemacht, die ich nicht kontrollieren kann.				
Ich muss mich zur Wehr setzen.				
Ich mache mir Sorgen.				
Ich kann mich schlecht konzentrieren.				
Ich kann mir Namen und Daten schlecht merken.				
Ich kann schlecht abschalten.				
Ich muss konfliktäre Gespräche führen.				
Ich führe Verhandlungen, deren Ausgang große Konsequenzen nach sich ziehen.				
Neue Dinge fallen mir schwer.				
Ich zweifle an mir selbst.				
Ich habe keine / kaum Kontrolle über meinen				

<input type="radio"/> Vor der Krise <input type="checkbox"/> Während der Krise <input checked="" type="checkbox"/> Nach der Krise	0 Stimmt nie	1 Stimmt selten	2 Stimmt häufig	3 Stimmt immer
Terminplan.				
Ich muss mich mit negativen Themen auseinandersetzen (wütende Kunden etc.)				
Ich kann mich schlecht kontrollieren.				
Ich habe Angst zu versagen.				
Ich habe schlechte Laune oder bin frustriert.				
Ich habe einen verspannten Nacken.				
Ich habe Kopf- und/ oder Rückenschmerzen.				
Ich habe einen nervösen Magen.				
Ich fühle mich erschöpft und müde.				
Ich bin niedergeschlagen bzw. deprimiert.				
Ich habe keinen Appetit, z. B. morgens.				
Ich habe Heißhunger, z. B. abends.				
Ich schwitze stark.				
Ich schlafe schlecht ein und/oder werde nachts wach.				
Ich bin lustlos (auch sexuell).				
Ich treibe wenig Sport.				
Ich rauche und/oder trinke regelmäßig Alkohol.				
<input type="radio"/> Summe vor der Krise				
<input type="checkbox"/> Summe während der Krise				
<input checked="" type="checkbox"/> Summe nach der Krise				

Auswertung

Für die Auswertung addieren Sie einfach Ihre Punktzahl für die drei Symbole in der **Tabelle 10.1**. Je höher der Punktwert, umso höher ist Ihr Stressniveau. Berücksichtigen Sie bitte bei der Auswertung, dass der Umgang mit Druck sehr individuell ist. Die genaue Analyse des Stressniveaus ist nur mit dem Einsatz technischer bzw. medizinischer Hilfsmittel möglich. Alle hier aufgeführten Beschreibungen sind gleich gewichtet, sodass es daher zu Abweichungen zwischen Testergebnis und gefühlter Stressbelastung kommen kann. Für den Fall, dass Ihre gefühlte Stressbelastung höher ist als das Testergebnis, achten Sie besonders auf die Beschreibungen, bei denen Sie häufig bzw. immer angekreuzt haben.

0 - 16 Punkte

Sie wissen im Großen und Ganzen, wie Sie mit Druck und mentalen Herausforderungen umgehen müssen und spüren kaum die Auswirkungen von Stress. Ihre Stressbelastung liegt insgesamt im grünen Bereich.

17 - 34 Punkte

Ihre Stressbelastung liegt im gelben Bereich, das heißt, es ist schon eine höhere Belastung gegeben. Es wird Zeit, dass Sie wieder mehr Kontrolle über Ihr Leben gewinnen, bevor Ihre Lebens- und Arbeitsqualität unter dem Stress leidet. Finden Sie Ihre größten Stressoren und praktizieren Sie regelmäßig Techniken der Stressvermeidung und Stressbewältigung. Dadurch tanken Sie Ihre Energie- und Kraftreserven auf.

Über 34 Punkte

Ihre Stressbelastung ist bereits sehr hoch. Es ist sogar möglich, dass Sie unter chronischem Stress leiden, ohne es zu merken. Analysieren Sie Ihre Situation und erarbeiten Sie möglichst schnell eine Lösungsstrategie.

Veränderung im Zeitablauf

Wenn Ihr Stressniveau nach der Krise wieder gesunken ist, stehen die Chancen gut, dass es sich wirklich um situative Stressfaktoren gehandelt hat. Nun können Sie sich zwei Fragen stellen: Sind Sie mit Ihrem derzeitigen Stressniveau zufrieden? Was können Sie aus der Krise lernen, um für andere oder ähnliche Situationen besser vorbereitet zu sein?

Wenn Ihr Stressniveau gleich geblieben oder sogar gestiegen ist, ist es wahrscheinlich, dass die Krise für Sie als Stressverstärker gewirkt und die mentalen Herausforderungen vergrößert hat. Entweder sind neue Stressfaktoren hinzu gekommen und/oder sie sind häufiger aufgetreten. Auch Sie sollten sich die oben genannten Fragen stellen. Weiterhin sollten Sie sich fragen, ob die Krise für Sie/Ihr Unternehmen wirklich schon vorbei ist. Wenn nein, sollten Sie den dritten Teil des Tests zu einem späteren Zeitpunkt noch einmal ausfüllen. Wenn ja, halten Sie fest, was sich in Ihrem Arbeitsumfeld durch die Krise verändert hat und wie Sie die weitere Entwicklung einschätzen, damit der Stress nicht chronisch wird.

Zwischenfazit:

Dass die Krise den Druck auf den Vertrieb erhöht hat, ist zunächst wahrscheinlich. Ob dieser Druck aber eine mentale Herausforderung bzw. Stress für den Einzelnen darstellt, hängt von dem jeweiligen Menschen ab.

Studien haben gezeigt, dass Menschen mit einer großen Leistungsorientierung schneller in die Stressfalle tappen können. In Krisenzeiten könnten gerade sie stark gefährdet sein, sofern sie versuchen, nun unerreichbar gewordene Ziele mit entsprechend mehr Aufwand doch noch zu erreichen. Es besteht dann die Gefahr, dass diese besonders leistungsorientierte Mitarbeiter nach der Krise nicht mehr mit „Vollgas“ fahren können und eine Lücke in das Verkaufsteam reißen. Jeder dritte Mitarbeiter, der aufgrund von psychischen Problemen ausfällt, bleibt länger als drei Monate der Arbeit fern (Asberg et al., 2002).

Es besteht aber auch die Möglichkeit, dass die Krise genau das Gegenteil bewirkt hat. Wenn es trotz größter Anstrengungen nicht möglich ist, die Verkaufsziele zu erreichen, wirkt die Krise wie eine „Generalabsolution“ für den Verkäufer. Er hat unabhängig von seinem Einsatz immer eine Entschuldigung parat. Der Stress wird dann eher aus dem privaten Umfeld kommen, wenn zum Beispiel variable Vergütungsbestandteile dringend gebraucht werden, um Kredite zu begleichen oder ähnliche Verpflichtungen bestehen. In diesem Fall besteht eine gefährliche Gemengelage für eine Negativspirale: Stress auf der privaten Seite in Verbindung mit der maximalen Hilflosigkeit von beruflicher Seite, etwas dagegen tun zu können.

10.3 Praktische Lösungsansätze für Verkäufer und Führungskräfte

Lösungsansätze für Verkäufer

Die wesentliche Ursache von Stress ist das Gefühl von Kontrollverlust. Hinzu kommen oft mangelnde Wertschätzung für die eigene Person oder die Arbeitsleistung bzw. die Angst davor, Wertschätzung oder Sympathie verlieren zu können. Darin liegt der größte Hebel, um mentale Herausforderungen zu meistern. Wie können Sie es schaffen, möglichst oft das Gefühl von Kontrolle und Wertschätzung zu erlangen? In einem ersten Schritt haben Sie bereits mit der Analyse Ihrer Situation begonnen. Sie haben das Stress-Rad kennengelernt und Ihr Stressniveau ermittelt. Das ist aber nur eine Seite der Medaille. Es ist auch wichtig, sich mit einem anderen, dem oft vernachlässigten positiven Teil des Lebens intensiver zu beschäftigen.

Wichtig für den Einsatz aller Techniken zur Stressvermeidung und Stressreduktion ist, dass sie regelmäßig, am besten täglich, angewendet werden sollten. Stellen Sie sich vor, Sie wollen für einen Marathon trainieren. Ihr Trainingsplan wird sich danach richten, wann Sie ankommen wollen. Je schneller Sie sein wollen, desto mehr müssen Sie trainieren. Dabei ist es erforderlich, unterschiedliche Trainingseinheiten durchzuführen, z. B. Grundla-

genausdauer, um die Distanz schaffen zu können, und Steigerungsläufe für die Geschwindigkeit. Dabei ist auch das Einhalten eines Plans hilfreich. Es bringt nichts, vier Wochen vorher anzufangen. Ähnlich ist es mit dem Anti-Stress-Training auch.

Stress entsteht im Kopf, und zwar indem eine Situation als „Bedrohung“ bewertet wird. Also wird auch im Kopf trainiert, diszipliniert wie im Sport. Die Techniken kommen aus dem Leistungssport und finden dort vielfache Anwendung.

Welche Möglichkeiten haben Sie, etwas gegen die mentalen Herausforderungen zu tun? Im Folgenden finden Sie ein bewährtes Kurzprogramm in drei Schritten, mit dem Sie viele belastende Situationen auflösen können.

1. Schritt: Vergrößern Sie das Positive in Ihrem Leben

Das ist das Grundlagentraining. Um überleben zu können, sind wir als Menschen sehr gut darin, jede mögliche Bedrohung wahrzunehmen. Doch wie sieht es mit dem Positiven aus? Das wird oft unterbewertet und als normal hingenommen. Also gilt es, diese Reserven zu heben, um eine ausgewogenere Sicht der Dinge zu bekommen (Seligman, 2005). Dazu ist es notwendig, die eigene Wahrnehmung zu trainieren. Wie soll Ihr Stressniveau sinken, wenn es häufiger Grund für negative als für positive Gefühle gibt? Suchen Sie also möglichst viel Positives in Ihrem Leben. Am besten notieren Sie es sich in Ihrem persönlichen Tagebuch (Lassen, 2007).

- Stellen Sie sich jeden Morgen die Frage: Worauf freue ich mich heute? Sie werden feststellen, dass es immer etwas gibt, wenn man nur lange genug danach sucht. Das Leben bietet mehr Positives als eine Aneinanderreihung von Feierabenden und Wochenenden. Vielleicht schaffen Sie es ja nach kurzer Zeit, mehr als einen Punkt zu benennen?
- Fragen Sie sich nach jedem Verkaufsgespräch: Welche drei Punkte habe ich gut gemacht? Fragen Sie sich natürlich auch, was Sie beim nächsten Mal anders machen werden. Das erhöht Ihre Lernkurve und Ihr Selbstbewusstsein in Drucksituationen. Vielleicht werden Ihnen viele Punkte einfallen, die der Kunde hätte anders machen können. Die sind aber nicht gemeint. Es geht um Sie.
- Fragen Sie sich jeden Abend auf dem Weg nach Hause: Welche drei Dinge haben heute gut geklappt? Was habe ich geschafft? Was konnte ich erledigen? Vielleicht sogar: Worauf bin ich heute stolz? Vermeiden Sie es, über Probleme und Dinge, die Sie nicht ändern können, nachzugrübeln. Je länger sie darüber nachdenken, je mehr werden sie zu Ihrer Realität.
- Notieren Sie sich alle Ihre Stärken und Erfolgserlebnisse, die Ihnen einfallen. Gehen Sie zurück bis zur Kindheit. Vielen Menschen ist eher bewusst, was sie nicht können. Daher sind sie sich eines anderen „Selbst“ bewusst.“ Also: Welche positiven Eigenschaften haben Sie? Was können Sie gut? Worauf sind Sie stolz?
- Trainieren Sie, an anderen Menschen positive Eigenschaften zu finden. Jeder hat welche. Die Frage ist, ob Sie die auch sehen wollen. Wenn Sie auf die positiven Eigenschaften fokussieren, werden Sie auch welche finden.

2. Schritt: Finden Sie Ihre Stressauslöser

Menschen wollen sich gut fühlen und schlechte Gefühle vermeiden. Wie geht das? Vor dem Gefühl kommt immer ein Gedanke. Der Gedanke ist ursächlich für das Gefühl.

- Finden Sie die negativen und belastenden Gedanken. Wer also in einer Situation ein anderes Gefühl haben möchte, muss lernen, anders zu denken. Wer gelernt hat, belastende Situationen umzudeuten, wird weniger Stress haben.

Tabelle 10.2 Emotionsmanagement - Situationen umdeuten
(Quelle: eigene Darstellung)

Situation	Gefühl	Was habe ich gedacht?
Ich bekomme eine Nachricht vom Verkaufsleiter. „Bitte kommen Sie um 15 Uhr in mein Büro, dringend.“	Unwohlsein, Stress, Angst	„Was will der bloß? Was habe ich gemacht? Hoffentlich nichts Ernstes!“
	Gewünschtes Gefühl	Was könnte ich denken, um mich besser zu fühlen?
	Gelassenheit, Souveränität	„Mal schauen, was er möchte. Ich kann ihm bestimmt helfen. Selbst, wenn es was Negatives ist, bekomme ich das hin. Ich habe schon ganz andere Sachen geschafft.“

- Wenn die belastenden Gedanken eher generell und in mehreren Situationen aktiv sein können, handelt es sich um sogenannte Einstellungen oder Glaubenssätze. Sie bestimmen in vielfältiger Art und Weise die emotionale Grundhaltung und das Verhalten. Einstellungen können auch geändert werden:

Tabelle 10.3 Einstellungen ändern (Quelle: eigene Darstellung)

Einstellung	Folge	Neue Einstellung
„Nur wenn ich es mache, ist es richtig gemacht.“	Keine Delegation, Überarbeitung, Stress	„Ich fördere gerne andere. Dann spare ich später Zeit.“ „Andere haben auch Qualitäten. Ich kann ihnen vertrauen.“

Einstellung	Folge	Neue Einstellung
<p>„Wenn man mich kritisiert, bedeutet das, dass ich nichts wert bin.“</p> <p>„Im tiefsten Innern verabscheue ich Kritik.“</p>	<p>Stress</p> <p>Angst vor Abwertung</p>	<p>„Wenn man mich kritisiert, dann muss ich ja was richtig machen. Angegriffen wird nur der, der den Ball hat.“</p> <p>„Ich lerne aus jeder Kritik. Sie macht mich erfolgreicher.“</p>

3. Schritt: Ärgern Sie sich nicht über das, was Sie nicht ändern können

Wie viel Zeit verbringt mancher Mensch wohl damit, sich über Dinge aufzuregen, die nicht zu ändern sind: Das „unmögliche“ Verhalten von Kunden, Kollegen, Vorgesetzten, der Stau auf der Autobahn, der verspätete Zug, die Preise der Wettbewerber, die ausweglose Situation des Unternehmens. Nachdem Sie soeben Schritt 2 kennengelernt haben, wissen Sie, dass jeder negative Gedanke auch negative Gefühle hervorruft und damit auch die Ausstrahlung verändert. Üben Sie die nachfolgenden Schritte immer dann, wenn etwas Belastendes passiert, also zum Beispiel im Stau oder beim Verlust eines Auftrages bzw. bei einem Misserfolg. Sie ändern damit zwar zunächst nicht die Situation, jedoch Ihre Gefühlslage. Sie bereiten sich auf die Zukunft vor, statt über die Vergangenheit zu grübeln.

- Lernen Sie, die Gedankenkette sofort zu stoppen, sobald Sie eine Bedrohung wahrnehmen und negative Gedanken starten. Verändern Sie den Prozess sofort in lösungsorientiertes Denken. Setzen Sie sich dazu einen Anker, der Sie daran erinnert, sofort an etwas anderes zu denken. Sagen Sie zum Beispiel laut „STOPP!“ (Sie können das Wort später in Gedanken wiederholen, es muss ja kein anderer hören).
 - Beispiel: „STOPP!. Es macht keinen Sinn, sich über den Stau aufzuregen.“
- Fragen Sie sich, ob Sie die Situation ändern können oder nicht. Wenn ja, dann unternehmen Sie etwas, um die Situation zu ändern. Schieben Sie Aktivitäten, die Sie ungern machen, nicht auf die lange Bank. Das belastet nur. Außerdem neigen diese ungeliebten Aktivitäten dazu, mit der Zeit immer mehr und dringender zu werden.
 - Beispiel: „Kann ich was ändern? Ja: meine Einstellung. Ich nutze jetzt die Zeit, meine Wahrnehmung zu trainieren, mich zu entspannen, Telefonate zu erledigen ...“
- Wenn Sie die Situation nicht ändern können, nehmen Sie sich vor, das Beste aus der Situation zu machen und aus ihr für andere, ähnliche Situationen zu lernen.
 - „Was kann ich daraus lernen? Ich kann meine Gefühle kontrollieren. Ich kann tatsächlich gelassen bleiben. Wenn das im Stau klappt, dann bestimmt auch woanders. Beim nächsten Mal fahre ich noch etwas eher los.“

Ergänzende Hinweise für Führungskräfte

Die vorgenannten Hinweise sind auch für Führungskräfte besonders wichtig. Ihre Aufgabe besteht ja darin, das Umfeld für die Mitarbeiter möglichst so zu gestalten, dass diese sich motiviert fühlen können. Mitarbeiter haben ein gutes Gespür dafür, was in einer Führungskraft vorgeht. Es macht wenig Sinn, anderen Menschen etwas vormachen zu wollen. Wichtig ist eine authentische und ehrliche Kommunikation. Doch was heißt authentisch? Wenn eine Führungskraft ein Negativ- oder Problemdenker ist, dann wird ihre Kommunikation (verbal und nonverbal) authentisch, problemorientiert und negativ sein. Positive Durchhalteparolen werden da eher aufgesetzt klingen. Ebenso wird es sich mit notorischen Optimisten verhalten, die mit einer authentischen „Daumen-hoch-“ oder „Alles wird gut“-Einstellung versuchen, das Team zu motivieren. Ihnen werden die Mitarbeiter schnell mangelnden Realitätssinn unterstellen.

Hinweise für schwierige Zeiten

Nur wenn Sie in der Lage sind, auf das zu fokussieren, was Sie auch steuern können, erhalten Sie die Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit, die Sie als Führungskraft brauchen.

- Beobachten Sie sich selbst, insbesondere Ihre Körperhaltung. Bewegen Sie sich noch genau so energiegeladen wie früher? Sonst arbeiten Sie dringend an der Selbstmotivation.
- Hören Sie auf das, was Sie sagen. Wie oft verwenden Sie negativ assoziierte Wörter oder Sätze? Oftmals kann der gleiche Sachverhalt mit positiven Worten ausgedrückt werden. Das ist allerdings zu üben. Beispiele:
 - „Das ist mir egal.“ – *„Bitte entscheiden Sie.“*
 - „Das ist ein Problem.“ – *„Das ist eine besondere Aufgabe.“*
 - „Das kann ich Ihnen nicht versprechen.“ – *„Was ich Ihnen versprechen kann, ist, dass ich mich für Sie einsetze.“*
 - „Wir müssen das tun!“ – *„Es ist erforderlich, dass wir das tun.“*
- Achten Sie darauf, die emotionalen Bedürfnisse von allen Mitarbeitern wahrzunehmen.
- Weichen Sie den Bedürfnissen der Mitarbeiter nicht aus. Führen Sie Gespräche mit Mitarbeitern. Seien Sie verständnisvoll, offen und ehrlich.
- Verändern Sie unter Umständen den Schwerpunkt Ihrer Marktaktivitäten, ohne Aktivismus aufkommen zu lassen. Wenn Ihr Kunde nicht mehr zu Ihnen kommt, dann gehen Sie eben verstärkt zu ihm – oder besser zu denen, die Kunden werden könnten.
- Richten Sie Ihr Augenmerk auf Ihre Leistungsträger, die sich durch hohen Einsatz auszeichnen, auch wenn Sie hier bislang sehr delegierend geführt haben. Achten Sie darauf, dass sie sich nicht aufreiben und „verbrennen“.
- Führen Sie die „Under-Performer“ enger als üblich, damit die „Generalabsolution“ der Krise nicht greifen kann.

Hinweise für die Zeit nach der Krise

- Wenn Ihre Mitarbeiter durch die Krise unter starkem Druck standen und vielleicht sogar deutliche Stresssymptome gezeigt haben, seien Sie vorsichtig mit viel Optimismus. Erfolgserlebnisse sind wichtig, jedoch kann es sein, dass Ziele nun höher scheinen, als sie tatsächlich sind, und demotivierend wirken. Das würde die „Krise im Kopf“ nur verlängern. Gehen Sie auf jeden Fall sehr individuell mit Zielen um.
- Trainieren Sie mit den Mitarbeitern die Wahrnehmung positiver Dinge. Feiern Sie angemessen (auch kleine) Erfolge.
- Trainieren Sie Ihre eigene positive Wahrnehmung und Sprache.
- Überlegen Sie, was Sie aus der Krise gelernt haben und was Sie bei den nächsten Herausforderungen genau so oder anders machen wollen.

10.4 Praxis-Tipps

1. Sie haben die Möglichkeit, Ihre Wahrnehmung, Gedanken, Gefühle, Körperreaktionen und Ausstrahlung zu beeinflussen und zu steuern.
2. Realität entsteht im Kopf. Vergrößern Sie Ihre eigene positive Realität, indem Sie bewusst auf positive Dinge, Erfolge und Geleistetes achten. Helfen Sie anderen dabei, es Ihnen gleich zu tun.
3. Arbeiten Sie täglich an der Vermeidung und Reduktion Ihrer Stressfaktoren. Das Ergebnis ist ein ausgeglicheneres Leben mit mehr Gesundheit und Zufriedenheit.
4. Auch wenn Sie das Gefühl haben, jetzt nichts an Ihrer Situation ändern zu können, fokussieren Sie auf das, was Sie ändern können. Bleiben Sie dran und geben Sie nicht auf.
5. Erfolg hat drei Buchstaben – TUN. Beginnen Sie sofort.

Literatur

- ASBERG, M., NYGREN, A. & RYLANDER, G. (2002): Work-related stress and its consequences, in: Stress and burnout: A growing problem for non-manual workers, Ed.: International Metalworkers' Federation, Stockholm
- BAMBERGER, C.M. (2007): Stress-Intelligenz: So finden Sie Ihren optimalen Stress-Level und gewinnen Lebensenergie, München
- BITTNER, G.. & SCHWARZ, E. (2010): Emotion Selling: Messbar mehr verkaufen durch neue Erkenntnisse der Neurokommunikation, Wiesbaden
- DAK (2009): Diagnose: Stress im Job, www.dak.de (Abruf am 10.4.2010)

- HALF, R. (2009): Studie: In deutschen Finanzabteilungen steigt der Stresspegel, www.crosswater-job-guide.com (Abruf am 10.4.2010)
- KABAT-ZINN, J. (2008): *Gesund durch Meditation: Das große Buch der Selbstheilung*, 5. Auflage, Frankfurt am Main
- KOEPCHEN, J. & BITTNER, G. (2006): *Mentale Medizin. Gesundheit beginnt im Kopf – eine Einführung: Perspektiven und Möglichkeiten einer neuen Medizin*, Essen
- LASSEN, A. (2007): *Heute ist mein bester Tag: Was wir heute tun, entscheidet, wie die Welt morgen aussieht*, 22. Auflage, Bruckköbel
- LEKA, S., GRIFFITHS, A. & COX, T. (2003): *Work organization and stress: Systematic problem approaches for employers, managers and trade union representatives*, Genf
- LEWIS, R.D. (2009): Gaining competitive advantage from cultural understanding in times of crisis, Keynote-Vortrag von Richard D. Lewis auf der Messe Zukunft Personal, 22. September 2009, www.zukunftpersonal.de (Abruf vom 10.4.2010).
- NYBERG, A. (2009): *The impact of managerial leadership on stress and health among employees*, Stockholm
- SCHEIER, M.F., MATTHEWS, K.A., OWENS, J.F., MAGOVERN, G.J., LEFEBVRE, R. C., ABBOTT, R.A. & CARVER, C.S. (1989): Dispositional optimism and recovery from coronary artery bypass surgery: The beneficial effects on physical and psychological well-being, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 57, No. 6, pp. 1024-1040
- Schütz, A., Hertel, J. & Heindl, A. (2004): POSITIVES DENKEN, IN: POSITIVE PSYCHOLOGIE: ANLEITUNG zum „besseren“ Leben, Hrsg.: Auhagen, A.E., Weinheim/ Basel, S. 16-32
- SELIGMAN, M.E.P (2005): *Der Glücks-Faktor: Warum Optimisten länger leben*, 5. Auflage, Köln
- SPITZER, M. (2007): *Lernen, Gehirnforschung und die Schule des Lebens*, München
- ZEMPEL, J. & FRESE, M. (1997): Arbeitslose: Selbstverantwortung überwindet die Lethargie, in: *Psychologie Heute*, Nr.. 24, S. 36-41.