

Eine Vertriebsführung, die stärkt, nicht steuert!

In unserer Welt herrscht mehr Unsicherheit als früher. Während etablierte Prozesse versagen und neue Abläufe noch nicht greifen, haben Führungskräfte mit psychischer Stärke und Resilienz die besten Chancen, erfolgreich aus der Krise hervorzukommen.



Eine Vertriebsführung, die psychische Stärke und Resilienz als festes Element ihrer Unternehmenskultur etabliert, wird als Gewinner aus der aktuellen krisengeplagten Zeit hervorgehen.

© Patrick Daxenbichler/stock.adobe.com

Vertriebsverantwortliche und Unternehmenslenker, die psychische Stärke und Resilienz als festes Element ihrer Unternehmenskultur etablieren, werden als Gewinner aus der aktuellen krisengeplagten Zeit hervorgehen. Meint Anne-Rose Raisch, Geschäftsführerin des [Raisch Instituts](http://www.raisch-institut.de) für Personal- und Organisationsentwicklung.

»Ob geopolitisch, wirtschaftlich oder sozial – instabile Verhältnisse wirken wie ein permanenter Störfaktor auf das seelische Gleichgewicht und erschüttern das Sicherheitsgefühl. Nicht von ungefähr nehmen in jüngster Zeit Aggression und irrationales Agieren im öffentlichen Raum zu.«

Dass sich das auch auf die Arbeit im Vertrieb auswirkt, liegt auf der Hand: Das Verhalten der Kunden ändert sich und wird weniger berechenbar, Mitarbeitende fühlen sich überfordert, von allen Seiten strömen immer neue Impulse auf sie ein, Sicherheit und Orientierung schwinden.

Die Folge: Konzentration, Durchhaltevermögen und die Bereitschaft zur Eigeninitiative sinken, die Grenzen der individuellen Resilienz werden sichtbar, die Qualität der Performance des Vertriebs – und damit des gesamten Unternehmens – leidet.

Sicherheit und Stabilität in der Vertriebsführung

Für Unternehmen heißt das: Sicherheit und Stabilität sind gefragter denn je. Das bedeutet

- klare Strukturen,
- offene Kommunikation,
- transparente Entscheidungen,
- eine vertrauensvolle Führung,
- mentale Begleitung und
- psychologische Unterstützung.

Jeder erfahrene Vertriebler weiß: Emotionale Resilienz und psychische Präsenz sind Schlüsselkompetenzen, um Kunden zu gewinnen und zu halten. Wer nach außen wirksam sein will, muss im Inneren stabil stehen. Das ist umso wichtiger, je größer die Unsicherheiten sind.

Deshalb gewinnen in diesen Zeiten Selbstreflexion und das Erkennen der eigenen Verhaltensmuster an Bedeutung – besonders im Vertrieb. Persönliche „Standortbestimmungen“ wie sie etwa das Tool „[RELIEF Individual](#)“ ermöglicht, werden zu wesentlichen Elementen des Erfolgs. Zugleich sind Rahmenbedingungen hilfreich, die ein gesundes, kooperatives Miteinander fördern und das Sicherheitsgefühl aller Beteiligten stärken.

Rahmenbedingungen für Sicherheit und kooperatives Miteinander

1. Klare Prioritäten setzen, Überlastung vermeiden

»In komplexen, dynamischen Zeiten wie diesen geraten Mitarbeitende ohne klare Fokussierung in Dauerstress. Führungskräfte werden zu „Feuerwehrlenten“ statt zu Gestaltern.«

Hilfreich sind regelmäßige Fokus-Workshops, beziehungsweise „Stop & Refocus“-Meetings. Diese können durchaus kurzgehalten werden und sollten explizit lediglich der Priorisierung und Transparenz von Zielen und Wegen dorthin dienen.

2. Sicherheitsräume schaffen, psychologisch wie organisatorisch

»Wer Angst hat, Fehler zu machen, kann sein Potenzial nicht entfalten. Deshalb sollten Organisationen sich den konstruktiven Umgang mit Fehlern oder Fehlentscheidungen („Was lernen wir daraus“) auf die Fahnen schreiben.«

Vertrauliche Feedbackformate, gemeinsam entwickelte Teamregeln und moderierte, frühzeitige Klärung potenzieller oder bereits entstandener Konflikte helfen. **Nicht zu vergessen:** Klar definierte Rollen, Zuständigkeiten und Abläufe liefern verlässliche Strukturen.

3. Führungskräfte entlasten und stärken

Führungskräfte unterliegen den Auswirkungen des technologischen und gesellschaftlichen Umbruchs in gleicher Weise wie ihre Mitarbeitenden. Auch sie brauchen Unterstützung, damit sie ihre Teams souverän und mit Empathie führen können.

Sinnvoll sind Führungszirkel oder Peer-Coachings, die einen Austausch auf Augenhöhe initiieren. Auch regelmäßige 1:1 Coachings oder Supervisionen zur Reflexion und Stärkung sowie Gesundheitsgespräche inklusive psychischer Aspekte machen Sinn. Ebenso Weiterbildungen zu mentaler Fitness, Konfliktkompetenz und gesunder Kommunikation. Natürlich hilft es auch, die administrative Last durch Assistenzfunktionen oder digitale Tools zu reduzieren.

4. Gesundheitsaspekte in Zielsysteme und Strategien integrieren

»Gesundheit darf kein „Extra“ oder Feelgood-Thema – es muss fester Bestandteil von Führung, Steuerung und Entwicklung sein. Nur dann wird sie ernst genommen.«

Etablieren Sie Gesundheitsziele als festes Element der Jahresziele, machen Sie die psychische Gefährdungsbeurteilung innerhalb der Organisation zur Norm und begreifen Sie individuelle Stressanalyse als strategisches Führungsinstrument, nicht als lästige Pflicht. Verknüpfen Sie Personalentwicklung mit Diagnostik und betrachten Sie in Strategieprozessen Gesundheit als Ressource.

Kultur als Betriebssystem

Die Kultur, in der wir leben, beeinflusst unser Verhalten, unsere Entscheidungen und Umgangsformen. Ob wir konstruktiv auf Krisen reagieren oder in schwierigen Situationen zu Aggression, Ignoranz oder Rückzug neigen – dies hängt weitgehend von unserer kulturellen Prägung ab. Diese Prägung erfolgt durch die Gesamtgesellschaft, unsere Familie, unseren Freundeskreis und auch unseren Arbeitsplatz, an dem wir einen bedeutenden Teil unserer Zeit verbringen.

Die Kultur, die wir im Arbeitsalltag pflegen, wirkt sich direkt auf unser Befinden und unsere Arbeitsergebnisse aus. Sie ist der unsichtbare Rahmen für alles Sichtbare, das Betriebssystem des Unternehmens.

Daraus folgt: Wer gesunde Arbeitsbedingungen, auch psychische, als relevant für die Performance des Vertriebs und des ganzen Unternehmens versteht, muss eine entsprechende Kultur etablieren.

Der Vertrieb als aktiver Gestalter

In einem gesunden Betriebssystem ist beispielsweise der Vertrieb nicht Getriebener, sondern aktiver Gestalter. Denn das Klima, in dem Kundenbeziehungen wachsen, braucht

- Vertrauen,
- Dialogbereitschaft und
- Lösungsorientierung

Wer intern auf Augenhöhe und stressfrei kommuniziert, verkauft extern glaubwürdiger – und somit erfolgreicher.

Für Unternehmen und Vertriebschefs heißt das:

- Vertriebs- und Unternehmenskultur bewusst entwickeln.
- Die Führungskraft auch als Kulturbotschafter begreifen.
- Kulturindikatoren messen.

Allerdings gibt es da ein Problem: Vor allem im geschäftlichen Umfeld, aber nicht nur da, gilt Kultur in der Regel als „weiches Thema“, das ist historisch so gewachsen. Soll sie als strategische Größe ernst genommen werden, ist ihre Messbarkeit unabdingbar. Wir brauchen also konkrete, messbare Indikatoren zumindest für die wichtigsten Bereiche der Unternehmenskultur.

KPI zur Messung der Unternehmenskultur

1. Feedbackkultur

Indikatoren:

- Wie regelmäßig findet Feedback statt – in beide Richtungen?
- Wird Feedback als Entwicklungschance oder als Kritik verstanden?

Sie sind messbar durch

- Teilnahmequote und Ergebnisse strukturierter Feedback-Instrumente (360° Feedback, Teamanalysen / Teamradar)
- Pulsbefragungen („Habe ich in den letzten zwei Wochen konstruktives Feedback erhalten?“)
- Beobachtungen aus Workshops, Coachings oder Trainings on the Job („Wie und wie häufig geben Ihre Führungskräfte Rückmeldung?“)

2. Vertrauenskultur

Indikatoren:

- Wird offen kommuniziert, auch bei Zweifeln, Problemen, Unstimmigkeiten oder Unsicherheiten?

- Haben Mitarbeitende das Gefühl, sich mit Ideen und Fehlern zeigen zu dürfen, unabhängig von Hierarchie oder Rolle?

Messbar durch

- Befragungen zur psychologischen Sicherheit (nach Amy Edmondson, US-amerikanische Professorin für Leadership und Management an der Harvard Business School.)
- Gespräche oder Interviews im Rahmen der psychischen Gefährdungsbeurteilung
- Beobachtbares Verhalten in Meetings: Wer spricht? Wer schweigt?
- Interne Eskalationswege – wie oft und wie früh wird eskaliert?

3. Lernkultur, Umgang mit Fehlern

Indikatoren:

- Werden Fehler reflektiert oder vertuscht?
- Gibt es gezielte Lernformate?

Messbar durch

- Zahl und Qualität von Lessons-Learned-Runden oder After-Sales-Reviews im Vertrieb
- Nutzung von internen Trainings-/Lernplattformen
- Beobachtungen in Projekten: Wie wird mit Fehlschlägen umgegangen?
- Feedback aus Workshops

4. Dialog- und Entscheidungskultur

Indikatoren:

- Wie transparent werden Entscheidungen getroffen und kommuniziert?
- Gibt es innerhalb der Entscheidungsprozesse Raum für Beteiligung?

Messbar durch

- Beteiligungsgrad bei Strategieprozessen oder Veränderungen
- Rückmeldungen aus Workshops zu Führung („Wir wissen oft nicht, was entschieden wurde.“)
- Formatvielfalt: Gibt es Dialogformate oder nur Top-down-Kommunikation?

5: Innovations- und Veränderungskultur

Indikatoren:

- Werden neue Ideen gehört, ausprobiert und bewertet?

- Wie geht das Unternehmen mit Veränderung um?

Messbar durch

- Zahl und Umsetzung von Verbesserungsvorschlägen im Vertrieb
- Mitarbeiterbeteiligung an Pilotprojekten oder digitalen Innovationen
- Mitarbeiterbefragungen („Ich kann eigene Ideen einbringen und umsetzen – oder nicht“)
- Vergleich von Plan/Ist bei Veränderungsprozessen (Tempo, Akzeptanz, Beteiligung)

6. Beziehungskultur und soziale Verbundenheit

Indikatoren:

- Wie ist der Umgang im Team?
- Gibt es ein echtes Miteinander – oder nur Nebeneinander?

Messbar durch:

- Teamdiagnostik (z. B. Belbin, Insights Gruppenreport)
- Austrittsgespräche: Woran scheitert die Zusammenarbeit?
- Qualität der Zusammenarbeit Innen-/Außendienst und mit der Führungskraft
- Teilnahme an freiwilligen internen Formaten (Teamtage, Social Events)

Systematisch vorgehen bei der Messung von Kultur

»Kultur ist messbar – wenn man systematisch vorgeht. Wichtig: Nicht nur *Zahlen* erheben, sondern *Muster* im beobachtbaren Verhalten erkennen und gemeinsam *Konsequenzen* ableiten. Wer Kultur als Betriebssystem versteht, braucht ein gutes Monitoring – vergleichbar mit einem Frühwarnsystem.«

In diesem Zusammenhang gewinnt für Führungskräfte eine regelmäßige 360° Feedbackanalyse an Bedeutung. Sie hilft die eigene Außenwirkung bewusst zu machen und Eigen- und Fremdbild in Einklang zu bringen. Das fördert die Bereitschaft der Führungskraft, sich zu hinterfragen und mit den Mitarbeitenden auf Augenhöhe zu kommunizieren. Die Mitarbeitenden wiederum sind unter solchen Voraussetzungen eher bereit, Impulse „von oben“ anzunehmen und umzusetzen.

Effizienzlogik reicht bei Menschenführung nicht

Unternehmensführung war schon immer auch Menschenführung. Das gilt ganz besonders für die Führung eines Vertriebsteams, denn die Fähigkeit, mit Menschen umzugehen, ist im Vertrieb seit jeher ein zentraler Erfolgsfaktor.

Heute sind wir an einem Punkt angelangt, an dem es nicht mehr genügt, einen über Jahrzehnte gepflegten Führungsstil graduell zu verändern. Vielmehr sollte manche Management-Methode, die längst ein Eigenleben entwickelt hat, auf den Prüfstand gestellt werden.

Dazu gehört an vorderster Stelle die Neigung, alles und jedes optimieren und effizienter machen zu wollen. Reine Effizienzlogik macht Menschen zu Anhängseln von Maschinen. Wer nur Zahlen optimiert, verliert Köpfe und Herzen.

»Besonders im Vertrieb wirkt Druck demotivierend. Nachhaltige Performance entsteht nicht durch Kontrolle, sondern durch Vertrauen, Klarheit und Potenzialentfaltung, durch Kreativität und Eigeninitiative. Führungskräfte und Vertriebler, die nur nach KPIs beurteilt werden, verlieren Sinn und Bindung. Qualität und Effizienz entstehen durch kluge Prozesse *und* gesunde, motivierte Menschen.«

Qualitative und weiche Faktoren in die KPI einbeziehen

Um ein Vertriebsteam in diese Richtung zu entwickeln, ist es sinnvoll, die KPI-Steuerung um qualitative und weiche Faktoren zu ergänzen. Denn gerade diese Faktoren helfen, *die Geschichte hinter den Zahlen* zu verstehen – also aus welchem Grund KPIs steigen oder fallen.

Sie machen sichtbar, wo Entwicklung möglich ist oder woran ´s hakt, bevor Leistung kippt. Sie können auch zeigen, wie stark ein Team, ein Vertrieb oder ein Unternehmen tatsächlich ist und wieviel Potenzial in ihm steckt. Sie fördern Dialog, Reflexion und strategisches Lernen.

Qualitative Faktoren zur Leistungsmessung können sein:

1. Qualität von Kundenbeziehungen durch systematisiertes Kundenfeedback z.B. zu Erreichbarkeit, Kommunikation, Zuverlässigkeit)
2. Internes Kommunikationsverhalten – wie konstruktiv ist der Austausch zwischen Innen- und Außendienst oder wie die Reaktionsgeschwindigkeit auf interne Anfragen
3. Führungsqualität und Teamklima – wie gut werden Mitarbeitende einbezogen, gehört und unterstützt, wie ausgeprägt die Feedbackkultur und wie hoch ist die psychische Sicherheit im Team
4. Eigenverantwortung und Engagement
5. Lern- und Entwicklungskultur
6. Anpassungsfähigkeit und Veränderungsbereitschaft

Kurz: Sämtliche genannten Faktoren lassen sich mit Indikatoren und einem entsprechenden Mess-Instrumentarium verknüpfen. Auf diese Weise ist es möglich, die KPIs um eben jene Faktoren anzureichern, die etwas über die Qualität der Arbeit und der Zusammenarbeit sagen.

Die Vorteile liegen auf der Hand. Wenn solche Faktoren in die KPIs einfließen,

- können qualitative Erkenntnisse die reinen Zahlen erklären.
- verbessern sie die Zielgenauigkeit steuernder Eingriffe.
- gewinnen diese Faktoren im Vertriebsalltag an Bedeutung.
- fördert die Arbeitskultur psychische und physische Gesundheit.
- bekommen Kreativität und Eigeninitiative immer wieder neue Impulse.

Menschlich mit System

Um keine Missverständnisse aufkommen zu lassen: Es geht nicht darum, das Optimieren bestehender Prozesse einzustellen, sondern darum, sich dabei sowohl an den Anforderungen der Systeme als auch an den Bedürfnissen der Menschen zu orientieren.

Und das hat seinen guten Grund. Bekanntlich sind Flexibilität und Kundennähe längst erfolgskritisch geworden. Beides ist nur mit Mitarbeitenden zu haben, die entschlossfreudig und engagiert, empathisch und angstfrei sind. Das aber ist nur möglich, wenn positive Impulse an die Stelle negativer treten.

»Konkret bedeutet das bei der Führung von Vertriebsmitarbeitenden: Orientierung an Stärken, nicht an Defiziten. Wertschätzung statt Leistungsdruck. Sinn statt Kontrolle. Entwicklung statt Erschöpfung.«

Dieser Weg ist nicht weniger ambitioniert – aber er ist menschenfreundlich. Und die richtige Antwort auf die eingangs beschriebenen Herausforderungen.

Kultur-Checkliste für Führungskräfte im Vertrieb

Bereich	Fragen zur Selbstreflexion	Handlungsempfehlungen
1 Feedbackkultur	Gebe ich regelmäßig individuelles & konstruktives Feedback?	Führen Sie regelmäßige 1:1 Feedbackgespräche, regelmäßig ein 360° FeedbackCoachinggespräche
2 Vertrauenskultur	Erleben meine Mitarbeitenden mich als ansprechbar und unterstützend?	Schaffen Sie vertrauensvolle Gesprächsanlässe.
3 Fehler- & Lernkultur	Wie gehe ich selbst mit Fehlern um – offen oder eher defensiv?	Fehlerbesprechung mit Fokus auf Erkenntnisse einführen.
4 Dialog- und Entscheidungskultur	Wie transparent und einbindend sind meine Entscheidungen?	Entscheidungen erklären und Beteiligung ermöglichen.
5 Innovations- und Veränderungskultur	Ermutige ich Mitarbeitende aktiv, Ideen einzubringen?	Pilotformate für neue Ideen ermöglichen.
6 Beziehungskultur & soziale Verbundenheit	Wie bewusst fördere ich Teamgeist und Zusammenarbeit?	Teamevents und Austauschformate gezielt einsetzen.

Fazit der Expertin

Wertschätzung, Beteiligung und individuelle Förderung, physische Stärke und Krisenfestigkeit sind die neuen Wettbewerbsvorteile – auch und gerade im Vertrieb. Dieser Weg beginnt bei Beteiligung und Führung auf Augenhöhe und führt zu echter Bindung – intern wie extern.



Ihre [Anne-Rose Raisch](#), Geschäftsführerin Raisch Institut