



Das eigene Selbstbild nur über Erfolg und Anerkennung zu definieren, kann unter anderem zu emotionaler Instabilität führen.

Wenn das Selbstbild toxisch wird

Ausreichend Selbstvertrauen ist im Vertrieb unerlässlich. Doch wenn nur Verkaufserfolg über das Selbstbild entscheidet, kann dieser „kontingente Selbstwert“ zum Risikofaktor werden. Was Unternehmen dagegen tun können – ein Artikel für Führungskräfte im Vertrieb, HR und Management.

Von ULRIKE KNAUER

Im Vertrieb regieren Leistungskennzahlen, Erfolgsdruck und messbare Ergebnisse. Wer verkauft, gilt als Gewinner. Wer nicht verkauft, steht schnell im Schatten – nicht nur gegenüber Kollegen, sondern auch im eigenen Selbstbild. Viele Verkäufer verknüpfen ihren Selbstwert eng mit ihrer Leistung. Was aber passiert, wenn der eigene Wert ausschließlich von Verkaufsabschlüssen abhängt?

Genau an diesem Punkt setzt der Begriff des „kontingenten Selbstwerts“ an – ein psychologisches Phänomen mit weitreichenden Folgen für Mitarbeitende und Organisationen. Doch was bedeutet „kontingenter Selbstwert“ im Kontext Vertrieb?

Der kontingente Selbstwert beschreibt ein Selbstwertgefühl, das von äußeren Erfolgen abhängt – im Vertrieb insbesondere von Verkaufszahlen, Kundenlob oder Anerkennung durch Vorgesetzte. ➤

FOTO: SMARTPIX/YURIARCURS

FOTO: ULRIKE KNAUER/PETER SCHÜTZENHOFER

Das Selbstbild der betroffenen Personen ist nicht stabil oder unabhängig, sondern leistungsgebunden: „Ich bin nur dann wertvoll, wenn ich erfolgreich bin.“

Während dieses Denken kurzfristig Motivation erzeugen kann, entwickelt sich bei dauerhafter Belastung ein Risikofaktor: psychische Überforderung, chronischer Stress, Burnout oder auch ein toxisches Vertriebsverhalten sind mögliche Folgen.

Wie sich kontingenter Selbstwert im Vertriebsalltag äußert

Vertriebskräfte mit einem kontingenten Selbstwertbild zeigen oft emotionale Reaktionen auf Ablehnung oder verlorene Aufträge. Selbstzweifel, Rechtfertigungsmuster oder Unsicherheit prägen das Kundenverhalten. Gespräche werden unterbewusst von Druck begleitet – der Verkäufer will „gefallen“ oder „beweisen“, dass er gut ist. Das beeinträchtigt Authentizität und Beziehungsaufbau.

Betroffene Personen verwechseln das berufliche Ergebnis mit ihrem persönlichen Wert. Erfolg wird zur Existenzberechtigung. Ein Verhalten, das nach außen oft als Ehrgeiz erscheint, intern jedoch von Instabilität getrieben ist.

Studie untermauert die Risiken

Park et al. (2022) hat in einer Studie* untersucht, dass Menschen mit einem stark leistungsgebundenen Selbstwert deutlich anfälliger für ungesunde Kompensationsstrategien sind, darunter zwanghaftes Konsumverhalten oder emotionale Instabilität. Die Verbindung zwischen externer Bestätigung und innerem Gleichgewicht ist hierbei besonders kritisch. Was bedeutet das für Unternehmen?

Mitarbeitende mit kontingentem Selbstwert denken oft kurzfristig. Sie setzen auf schnelle Abschlüsse statt nachhaltiger Kundenbindung. In der Verhandlung neigen sie zu übermäßigen Zugeständnissen oder nicht souveränem Nachfassen, weil sie „den Deal brauchen“, um sich gut zu fühlen.

Die Folgen für Unternehmen sind vielfältig: Steigende Fluktuation im Vertrieb, Erhöhte Krankheitstage durch psychische Belastungen, Rückgang der Kundenloyalität, weniger Innovationskraft und Lernbereitschaft. Führungskräfte, die rein leistungsorientiert führen, verstärken diese Dynamik oft unbewusst. Ein Fehler, der auf lange Sicht teuer werden kann.

Was erfolgreiche Vertriebsorganisationen anders machen

Gerade im beratungsintensiven B2B-Vertrieb ist die emotionale Stabilität der Verkäufer entscheidend. Nur wer nicht von externen Erfolgen abhängig ist, kann souverän mit Ablehnung umgehen, langfristige Beziehungen aufbauen und dem Kunden den Raum geben, den er braucht.

Vertriebsmitarbeitende mit stabilem Selbstwert:

- Bleiben auch bei Rückschlägen handlungsfähig
- Denken beziehungsorientiert statt abschlussgetrieben
- Kommunizieren mit Klarheit, ohne Angst vor Ablehnung
- Lernen aus Fehlern, ohne sich persönlich entwertet zu fühlen

Was Sie als Führungskraft konkret tun können

Ein Umdenken beginnt mit Ihrer Führungsverantwortung. Der Aufbau eines stabilen, gesunden Selbstwertgefühls in Ihrem Team ist

*Link: <https://ubwp.buffalo.edu/selfandmotivationlab/wp-content/uploads/sites/91/2022/11/Park-et-al.-2022-PSPB.pdf>

kein „Nice-to-have“, sondern ein strategischer Hebel für nachhaltige Vertriebsleistung. Folgende Maßnahmen haben sich in der Praxis bewährt:

1. Vertriebscoaching und Supervision etablieren

Professionelle Reflexion hilft dabei, destruktive Denkmuster zu erkennen und zu verändern. Idealerweise durch externe Coaches oder interne Sparringspartner mit psychologischem Hintergrund.

2. Fehlerkultur fördern

Verlorene Aufträge sind nicht automatisch persönliches Scheitern. Wer diese Trennung lernt, bleibt langfristig motiviert – auch in schwierigen Phasen.

3. Persönlichkeitsentwicklung systematisch integrieren

Trainings zu Selbstführung, Resilienz und emotionaler Intelligenz sollten fixer Bestandteil jeder Vertriebsentwicklung sein – ebenso wichtig wie Produkt- oder Verhandlungsschulungen

4. Leistungsbeurteilung ganzheitlich gestalten

Ergänzen Sie Ihre KPIs um qualitative Kriterien wie Haltung, Kundenzentrierung oder Teamverhalten. Das signalisiert: Ihr Team ist mehr wert als nur die Zahl am Monatsende.

Erfolg beginnt im Inneren

Der kontingente Selbstwert ist ein stiller, aber mächtiger Treiber – oder Bremsklotz – im Vertrieb. Er entscheidet darüber, ob Vertriebsmitarbeiter belastbar, authentisch und kundenorientiert agieren können. Wer nur dann Selbstwert empfindet, wenn er verkauft, verliert langfristig nicht nur Kunden, sondern auch an innerer Stabilität.

Wenn Sie als Führungskraft den Menschen hinter dem Verkäufer sehen, investieren Sie nicht nur in emotionale Gesundheit, sondern in nachhaltige Vertriebsperformance. Denn wahre Stärke beginnt nicht mit dem nächsten Abschluss – sondern mit einem gefestigten Selbstbild.



Autorin **Ulrike Knauer**, Dipl. BW (FH) sowie Msc für Coaching und Organisationsentwicklung, ist unter anderem Trainerin, Speakerin und Coach für Vertriebs- und Verhandlungspsychologie.