

Trainer Kontakt-Brief

www.trainertreffen.de

Trainertreffen Deutschland
Tel. 05121 - 26 53 36
www.trainertreffen.de
Nr.51 Juni – September 2005, 12.Jg.

Trainertreffen

Trainer-Kontakt-Brief

Trainer-Datenbank

Service-Center

Inhalt

- 2 Editorial
- 3 Trainertreffen-News
- 7 DVWO, FWW
- 8 **Marktplatz:** Suche & Biete, Impressum
- 9 **Psycho-Physiognomie:** Die Ohren – dem seelischen Bedürfnis auf der Spur, Marc Grewohl
- 10 **Akquisition:** Internet: Marketing per E-Mail-Newsletter, Thomas Kiehl-Fruh
- 11 **Akquisition:** Serviceleistungen als Unterscheidungsmerkmal, Prof. Dr. Michael Bernecker
- 13 **Organisationsentwicklung:** SYMPOSION. Veränderungsprozesse inspirieren. Peter M. Jancsary und Falko E. P. Wilms
- 14 **Forum:** Aus einer Zitrone eine Limonade machen, Roland Arndt
- 15 **EDV:** Neue Kunden durch barrierefreies Web, Werner Vetter
- 16 **Methoden:** Vom Umgang mit Machtspielen, Jutta Kreyenberg
- 17 **TT-Service-Partner**
- 21 **Forum:** Ergänzung des Geldes. Der Chiemgauer: nachhaltige Währung, Hans-Christian Petersen
- 22 **Trends:** Neues Arbeitsfeld ImageConsultant, Katrin Seifert
- 23 **Trends:** Weiterbildungsszene Deutschland 2005, Jürgen Graf
- 24 **Gesundheit:** Stress ade - belastenden Situationen gelassener begegnen! Marlies Margarete Speis
- 25 **Qualitätsmanagement:** Entwicklung der Qualitätsmanagementsysteme für die Weiterbildung (2), Michael Steig
- 26 **Gesundheit:** Gesundheit - Kapital und Lebensgrundlage des Trainers, Dörte Schneeweiß
- 27 **GABAL-Verlags-News**
- 28 **Trainerliteratur**
- 30 **Methoden:** Ordnungen des Erfolgs (4), Marion Voigt
- 31 **Test-Center:** eBeam - Whiteboard und Computer verbinden, Heinz Kraft
- 32 **Gesundheit:** Ernährung nach chinesischer Medizin, Dr. Margret Richter
- 33 **Seminarbericht:** Die berufsbegleitende Trainerausbildung bei Neuland & Partner
- 34 **Veranstaltungskalender**

Beilagen

- documenteam GmbH & Co. KG
- Pro Change Personalentwicklungs GmbH



Verkaufstraining Problemkind Transfer Helmut Seßler

„Die Seminarteilnehmer müssen ins Handeln kommen“; „der Transfer ist das wichtigste Ziel des Trainings“ – die Bedeutung der Umsetzung von Trainingsinhalten am Arbeitsplatz ist unumstritten. Dennoch ist der Frontalunterricht im Seminarraum einfach nicht klein zu kriegen. Warum nur tun sich viele Trainer so schwer mit der Integration des Umsetzungsaspekts?

Achim Selters (Name geändert), Vertriebsleiter eines Finanzdienstleistungsunternehmens in Heilbronn, ist der Verzweiflung nahe: Wieder einmal hat er seine Außendienstler auf ein teures Seminar geschickt, wieder einmal sind alle von den Inhalten und dem Dozenten begeistert, wieder einmal haben seine Leute dem Verkaufstrainer und seinem Seminar Spitzennoten bei der Seminarbewertung gegeben – und wieder einmal fällt es seinem Verkaufsteam äußerst schwer, das Gelernte am Arbeitsplatz und im konkreten Kundenkontakt umzusetzen. Dabei hatte der Trainer in den Vorgesprächen glaubhaft die Praxisrelevanz der Trainingsmaßnahme nicht nur versichert, sondern nachgewiesen.

Intervalltraining bietet Lösung

„Das Hauptproblem“, ist sich Achim Selters sicher, „besteht darin, dass die Trainer den Umsetzungsaspekt zumeist nicht in die Trainingsmaßnahme selbst integrieren. Sie führen zwar Rollenspiele durch, arbeiten mit der Videokamera und anderen modernen Kommunikationsmedien – aber meine Verkäufer agieren vor allem im praxisgeschützten Seminarraum.“ Und fügt entschuldigend hinzu: „Es ist ja auch schwierig, die ‚Kundenfront‘ im Seminarraum zu simulieren.“

Das stimmt so nicht. Denn bei einem Intervalltraining, bei dem theorieorientierte Seminarphasen mit praxisorientierten Umsetzungsphasen wechseln, kann der Verkäufer in der Zeit zwischen den Trainingsintervallen das Gelernte im Gespräch mit Kunden direkt umsetzen. Die Praxiserfahrungen diskutiert er dann mit dem Trainer und den Seminarkollegen. Ein permanenter, sich selbst verstärkender Lernprozess kommt in

Gang, bei dem es zugleich möglich ist, bereits während des Trainings Umsatz zu generieren. Denn der Teilnehmer wendet seine neuen Kenntnisse in direkten Kundengesprächen an. Hat er zum Beispiel im Training gelernt, seine Nutzenargumentation und Abschluss technik zu optimieren, kann dies sofort zu mehr Umsatz führen. Bleibt die Frage, warum es trotzdem so oft mit dem Umsetzungsaspekt hapert.

„Knackpunkt“ Verkaufstrainerausbildung

Ein Grund – vielleicht gar der bedeutendste – liegt in der Ausbildung der Verkaufstrainer. Wie bei der Lehrerausbildung wird bei der Verkaufstrainerausbildung die Praxis zu wenig berücksichtigt. Schlicht ausgedrückt: Die zukünftigen Verkaufstrainer lernen erst gar nicht, ein professionelles Intervalltraining zu strukturieren. Denn dies würde Seitens des Ausbildungsinstituts erheblichen Mehraufwand bedeuten, vor dem die meisten zurückschrecken.

Hinzu kommt, dass viele Verkaufstrainer die Bedeutung der didaktisch-methodischen Kompetenz unterschätzen. Sie sind häufig der Meinung, dass sie aufgrund ihrer eigenen langjährigen Tätigkeit als Führungskraft im Vertrieb über genügend Erfahrung verfügen, um ihr Wissen in Coachings und Trainings weiterzugeben. Wieder fallen einem die Lehrer ein: Der hoch spezialisierte Germanist ist didaktisch-pädagogisch einfach nicht in der Lage, eine Rasselbande von 20 Schülern für Thomas Manns „Zauberberg“ zu begeistern. Er weiß alles über den Unterrichtsstoff, den Roman – aber wenig über die Möglichkeiten der Vermittlung. Auch hier sind die Ausbildungsinstitute aufgefordert,

der Didaktik den Stellenwert einzuräumen, der ihr zukommen muss. Das Spektrum reicht von der Berücksichtigung der für Lernprozesse so wichtigen gehirnphysiologischen Forschungsergebnisse („Wie lernt der Mensch?“, „Wie lernt unser Gehirn?“), über das Training effektiver Umsetzungsmaßnahmen, bis hin zur Begleitung der zukünftigen Seminarteilnehmer an die Verkaufsfond, das heißt: Der Verkaufstrainer in spe lernt in der Ausbildung, wie er einen Verkäufer zum Kunden begleiten und direkt danach mit Hilfe professioneller Feedbacktechniken coachen kann.

Die Lernprozesse sollten also auf die Lernbedingungen abgestimmt werden, unter denen der Mensch optimal lernt. Dies ist zum Beispiel dann der Fall, wenn Lerninhalte in kleinen und in sich abgeschlossenen Lernschritten angeboten werden, die ständig wiederholt werden. Das Ausbildungsinstitut arbeitet die Lernziele nicht schematisch in einer vorgegebenen Reihenfolge ab, sondern verknüpft sie didaktisch und methodisch sinnvoll miteinander.

Den inneren Schweinehund überwinden

Aber selbst bei Trainern, die dies alles wissen und eine entsprechende Ausbildung absolviert haben, ist die Umsetzungsorientierung kein Selbstläufer. Allzu gerne meldet sich der „innere Schweinehund“, der jede Veränderung (verab)scheut und für den das Festhalten am etablierten Ist-Zustand überlebensnotwendig ist. Er weist süffisant darauf hin: „Wir haben doch in Schule, Ausbildung und Uni gelernt, dass es mit dem Frontalunterricht auch geht! Warum also sich den komplexen und aufwändigen Veränderungen unterwerfen, die der Aufbau eines Coaching- und Seminarkonzepts mit sich bringt, das den Umsetzungsaspekt verstärkt berücksichtigt?“ Oft genug sind es dann Bequemlichkeitsgründe und – bohrt man etwas tiefer – die Angst vor der Veränderung, die dazu führen, dass dann doch wieder das bewährte Szenario „Frontalunterricht“ aus der Mottenkiste gezogen wird. Denn natürlich kostet es weniger Aufwand, kostet es weniger zeitliche, mentale und auch finanzielle Ressourcen, sich an bewährten Trainingsleitfäden entlang zu hangeln, als genau hinzuschauen und ein punktgenaues individuelles Umsetzungsdesign für diejenigen Teilnehmer zu entwickeln, die hier und heute vor dem Verkaufstrainer sitzen.

Hinzu kommt: Gerade junge Verkaufstrainer sind auf schnelle Erfolge angewiesen und scheuen sich, langfristig angelegte Umsetzungskonzepte, deren Aufbau, Planung und Durchführung Zeit und Gedankenschmalz kostet, in ihr Trainingsportfolio zu integrieren. Da kommt der innere Schweinehund mit seinen Totschlag-Argumenten und verinnerlichten Glaubenssätzen wie „Das klappt ja sowieso nicht und ist viel zu aufwändig“ gerade recht. Der Mensch ist ein kurzfristig denkendes Wesen, und der Trainer auch nur ein Mensch: Und so klammert er sich am Bewährten fest und unterliegt dem Trugschluss, dies sei doch besser, als neue Wege zu wagen. Ein verhängnisvoller Denkfehler, denn durch ‚das Neue‘ wäre eine Positionierung am Markt gewährleistet, die aus Sicht der Kunden – der Personalleiter, Vertriebschefs und Verkäufer – zu einem Differenzierungsmerkmal führt.

Der innere Schweinehund macht sich selbst bei mittlerweile didaktisch bewährten Methoden bemerkbar – Beispiel „Rollenspiel“: Das Rollenspiel ist eine der effektivsten Lehrtechniken, um dem Lernenden den Transfer zur Anwendung am Arbeitsplatz zu erleichtern, indem man ihm die Gelegenheit gibt, die neuen Fertigkeiten zu üben und Verhaltensmuster und Gewohnheiten zu entwickeln, die er in der Praxis weiter anwenden kann. Doch auch sie benötigen mehr Vorbereitungszeit, als für die Verfassung des „Vortrages durch Frontalunterricht“ und des Lernens by Powerpoint-Folien notwendig ist. „Bedenke doch nur die Mühsal der Vorbereitung“ oder „Dann kann ich ja gar nicht mit all meinem Wissen zur Einwandbehandlung glänzen“ – so und ähnlich äußert sich der innere Schweinehund.

Umsetzung bringt auch Frust

Wer auf Umsetzungsorientierung und Transferleistung setzt, wird feststellen, dass die Einsatz-Ertrags-Relation zum Beispiel bei Beginn der Selbstständigkeit als Verkaufstrainer oder bei Einführung eines neuen Seminardesigns nicht gleich immer zufrieden stellend ist. Denn immerhin muss das komplexe Umsetzungskonzept erst einmal strukturiert werden, und dies braucht einfach eine gewisse Planungszeit. Doch deswegen etwa weiterhin auf Frontalunterricht zu setzen und den Umsetzungsaspekt hinauszustellen, ist nur ein weiterer Beweis für das allzu kurzfristige Denken und die Unfähigkeit zum strategischen und langfristigen Handeln. Denn wenn es gelingt, ein maßgeschneidertes Coaching- oder Seminarkonzept zu stricken, durch das es den Teilnehmern ermöglicht wird, schon während der Maßnahme Umsetzungs- und Umsetzerfolge zu generieren, wird sich der Verkaufstrainer am Markt eher dauerhaft profilieren und durchsetzen können, als wenn er auf das Seminar „von der Stange setzt“. Letzteres wird ihm eventuell einige Anfangserfolge bescheren – mehr aber auch nicht.

Umsetzung bringt also auch Frust – dies soll nicht verschwiegen werden –, aber eben Frust, der den Trainer voranbringt. In diesem Zusammenhang ist folgende Beobachtung hilfreich: Vertriebsleiter Achim Selters wundert sich immer wieder über die guten Noten, mit denen seine Verkäufer Dozenten und Seminare beglücken. Der Hintergrund: Wer im Seminar primär theoretisches Wissen paukt und zum Ende einen Test durchläuft, den er gut besteht, darf sich – zu recht – auf die Schulter klopfen und ist mit den Ergebnissen und dem Seminarerfolg zunächst einmal zufrieden. Doch die Erfahrung zeigt: Bei der Umsetzung vor Ort sind die ‚Gelegenheiten‘, dass nicht alles klappt, ungleich größer. Auf der theoretischen Ebene zu wissen, wie ein Beratungs- und Verkaufsgespräch ablaufen sollte, ist etwas ganz anderes als es im Rollenspiel zu üben – und beides unterscheidet sich wiederum fundamental von der Anwendung im realen Kundengespräch. Für den Verkaufstrainer bedeutet das unzufriedene Teilnehmer. Und so vermeiden sie die Umsetzungsorientierung, um ihren Teilnehmern und sich selbst Frust zu ersparen – und beschneiden sich der Möglichkeit, langfristige und nachhaltige Trainingserfolge zu erzielen.

Die Persönlichkeit des Trainers

Der „Kampf“ gegen den inneren Schweinehund sollte daher Thema der Ausbildung sein. Das bedeutet: Eine Verkaufstrainerausbildung muss den Persönlichkeitsaspekt berücksichtigen und die – gegebenenfalls notwendigen – Verhaltensänderungen in das Ausbildungsprogramm integrieren. Das beginnt schon mit der Reflexion, ob der Verkaufstrainer in spe überhaupt für diesen Beruf geeignet, ja berufen ist. Ist er fähig zur Veränderung und bereit, gleichsam Seitenwege abseits der eingefahrenen und ausgetretenen Handlungs- und Denkbahnen zu beschreiten? Es liegt durchaus in der Verantwortung und Verpflichtung der Ausbildungsinstitute, einen hoffnungsvollen Trainer darauf hinzuweisen, dass seine Stärken doch eher in einem anderen beruflichen Umfeld als dem des Seminarleiters oder Coachs angesiedelt sind.

Fazit

Der Königsweg der Lösung des Umsetzungsproblems liegt vor allem in der Ausbildungskonzeption und der verantwortungsvollen Auswahl der Teilnehmer. Hier wird der Grundstein dafür gelegt, dass Verkaufs- und Vertriebsmitarbeiter befähigt werden, Gelerntes umsetzen zu können. Das heißt: Verkaufstrainer in spe sollten bei der Auswahl des Ausbildungsinstituts darauf achten, dass die Umsetzung integraler Bestandteil der Ausbildung ist – und Personalleiter bei der Beauftragung eines Verkaufstrainers berücksichtigen, ob dies ins Seminar- oder Coachingkonzept integriert ist.

Helmut Seßler (Jg. 1949) gründete 1989 die INtem-Trainergruppe Seßler & Partner GmbH mit Sitz in Mannheim und gilt als einer der führenden Verkaufstrainer und Verkaufstrainer-Ausbilder in Deutschland. Er bietet zudem eine „Führungskräfteausbildung zum Coach on the job im Verkauf“ an. Tausende Verkäufer und Führungskräfte profitieren von seinem Know-how im Bereich Coaching und den von ihm entwickelten INtem-IntervallSystemTrainings, die zweimal (1994 in Gold, 1998 in Silber) mit dem Deutschen Trainingspreis des BDVT und zudem vom Bundesinstitut für Berufsbildung in Bonn (BIBB) mit dem Weiterbildungs-Innovationspreis 2000 ausgezeichnet wurden. Helmut Seßlers Fachbuch „Der Beziehungs-Manager“ hat mittlerweile eine Auflage von über 20.000 Exemplaren erreicht. Zudem ist er Autor zahlreicher Artikel zu den Themen Verkauf und Vertrieb, Coaching und Menschenführung sowie Trainerausbildung. Die Vision des INtem-Institutsleiters: „Wir helfen Menschen und Unternehmen, sich zu entwickeln und zu wachsen.“

INtem-Trainergruppe
Mallastraße 69-73
68219 Mannheim
Tel. 0621 - 44 80 48
Fax 0621 - 40 94 60
h.seßler@intem.de
www.intem.de