

# 5!

## Nicht genügend. Setzen!

Der Bildungsmarkt boomt.

**Kein Wunder, lautet doch das weltweit verbreitete Motto „Lebenslanges lernen“. Laut Statistik Austria haben heimische Unternehmen im Jahr 2005 insgesamt 1,06 Milliarden Euro investiert<sup>1</sup>. Spricht man mit Teilnehmern von Fortbildungsveranstaltungen im Führungskräfte- und Vertriebsbereich kommen Zweifel auf, ob die Beträge gut investiert sind.**

**E**inmal ehrlich: Wieviele Menschen in Ihrem Bekanntenkreis bekennen spontan: Die Schulzeit war super, es war echt geil, was wir da alles gelernt haben! Meine Hypothese: Weniger als fünf. Sie selbst nehme ich von dieser Hypothese einmal aus. Ohne Sie persönlich zu kennen, ordne ich Sie der Gruppe der Bildungs-Junkies zu. Ich selbst habe kürzlich den Eigenversuch gewagt, und selbst nach einem schmerzhaften Unfall im Sägewerk hätte ich jene an einer Hand abzählen können, die sich

des Lernens wegen gerne an ihre Ausbildungszeit zurückerinnern.

Kaum im Berufsleben, ist die Ausgangslage vermeintlich ganz anders. Wer nach oben will, muß auch einen entsprechenden Bildungshunger an den Tag legen. Zumindest äußerlich. Die Soft-Skills werden bekanntlich immer entscheidender für das berufliche Fortkommen, somit ist klar wie man sich den letzten Schliff holen kann: Kommunikation, Konfliktvermeidung (wenn das nicht mehr hilft, dann eben Konfliktbewältigung), Führungskräfteverhalten, Verhandeln I, II und III und natürlich das gesamte Sortiment an Vertriebsstrainings falls man im Verkauf gelandet ist.

Gerade Vertriebsstrainings haben klingende Namen und versprechen den raschen Erfolg. „Verkaufsabschluß mit Turbopower“, „Selbst bewußt den Preis bestimmen“, „Erfolgsrezept für Ihr nächstes Telefongespräch“. Wer im

Verkauf arbeitet weiß: Nicht die starken werden die schwachen besiegen, sondern die schnellen die langsamen. Die Sache hat nur einen Haken, und ich rede dabei gar nicht um den heißen Brei herum: Erfolg gibt es vielleicht. Schnellen Erfolg mit Sicherheit nicht.

### Ist Lernen geil?

Kehren wir zu unserer Bildungshunger-Hypothese zurück. Der Lernwille scheint in unserer Gesellschaft nicht all zu tief verankert zu sein. Dieser Eindruck drängte sich bereits vor den Pisa-Studien-Ergebnissen auf. Nach dem bescheidenen Abschneiden unserer Schüler im internationalen Vergleich ist erwartungsgemäß eine Diskussion über die Schwächen im Bildungssystem losgebrochen. Gesellschaftspolitisch betrachtet wäre es allerdings sinnvoller und zielführender, darüber nachzudenken, ob das Problem nicht im Bereich

- » Leser:** Personalentwickler, Vertriebsleiter, Verkäufer (wenn sie nachher nicht böse auf uns sind)
- » Inhalt:** Herausforderungen und verbreitete Unzulänglichkeiten in der Fortbildung
- » Level:** ●●●○

CONTENT



© pixelflo.de / steinbrich

Nicht in der Schule, im Leben lernen wir. Werden 1,06 Milliarden Euro in fragwürdige Ergebnisse investiert?

der Wissensvermittlung, sondern in einer verfehlten Einstellung zu Lernen, Könnens- und Wissenserwerb zu suchen ist. Das Kennedy-Zitat „Ask not, what your country can do for you, ask what you can do for your country“ scheint hier passend.

Ist die Ausgangslage im Berufsleben wirklich so anders? Oder ist nur der Anpassungsprozeß weiter vorangeschritten. Schon in der Schule haben wir gelernt, uns mit der Umwelt zu arrangieren, und zwar mit jenem Teil davon, von dem man Anerkennung wollte. Die Lehrer gehörten sicher nicht dazu, die Eltern je nach Phase zum Teil. Am ehesten hatten wohl die nicht ganz so strebsamen, dafür aber um so cooleren Typen Vorbildfunktion, die zwar nicht mit Lernerfolgen, dafür aber mit entsprechend Freizeit und anderen Errungenschaften punkten konnten. Von denen als „mieses Strebschwein“ abgestempelt zu werden,

war wohl das letzte, was man sich in der Zeit wünschte.

### Ist Lernen „in“?

Im Job ist die Situation differenzierter. Die Rolle der Erwachsenen haben nun die Vorgesetzten eingenommen. Deren Anerkennung ist deutlich wichtiger, weil in wirtschaftlich existenzsichernd. Wer geht schon gerne zu seinem Chef und macht ihm klar: „Ich werde am nächsten Verkaufsseminar nicht teilnehmen, weil die letzten drei Vorträge schwachsinnig waren, ich vom Vertriebsleiter keine Unterstützung bei der Umsetzung bekomme und außerdem mir nicht wirklich viel an meiner Weiterentwicklung als Verkäufer liegt. Darüber hinaus kann Ihnen völlig egal sein, ob ich dazulernen, solange ich meine Ergebnisse bringe!“

Wer dieses Vorgehen in Erwägung zieht, sollte vielleicht sein Kündigungsschreiben gleich mit dabei haben. Im

Lebenslauf macht es sich im Zweifel besser, selbst zu gehen als rausgeschmissen zu werden. Auf eine Einvernehmliche kann man ja immer noch spielen. Vielmehr ernten die Seminarpläne in den meisten Unternehmen zumindest abwartende Zustimmung: „Ja, es wäre sicher nicht schlecht, wieder einmal etwas zu machen. Schließlich kann man immer was dazu lernen.“ Kommunikationspsychologen hätten ihre helle Freude an der Formulierung, sind doch der Konjunktiv, „nicht schlecht“, „etwas zu machen“ und „kann man“ eindeutige Zeichen für eine innere Distanz zum Thema.

Wenn Sie Vertriebsleiter sind, wie oft haben Sie von einem Mitarbeiter folgenden klaren Wunsch gehört: „Chef, ich möchte bitte einen gezielten Aufbaulehrgang für Preisverhandlungen besuchen. Ich bin mir bewußt geworden, daß meine Einstellung zu diesem Thema nicht stimmt, daß ich immer

# INTERVIEW

Martin Limbeck, Verkaufstrainer

## „Jedes Verkaufsgespräch besteht aus Sach- und Beziehungsebene“

**Herr Limbeck, in Österreich sind Sie ja vor allem durch Ihr Buch „Das neue Hardselling“ bekannt. Ist das nicht ein sehr negativ behafteter Titel?**

Absolut. Ich habe oft Verkäufer, die im Seminar sagen, ich wollte erst gar nicht kommen. Jetzt erst, wo ich da bin verstehe ich, was Sie meinen. Ich sage immer: Nur wer den Ball hat, der wird angegriffen. Dazu gehört auch, sich mit provokanten Formulierungen vorzuwagen.

**In Deutschland sind Sie ja als „Hard-selling-Experte“ bekannt. Ist das für einen Verkaufstrainer nicht eine sehr enge Schablone, in die Sie sich da pressen?**

Nein, ich sehe es als klare Positionierung, mit der ich auch 11½ Jahre schwanger gegangen bin. Ich habe zwar auch schon davor so um die 170 Trainingstage im

Jahr verkauft, aber mit meinem Buch habe ich mir eine klare USP gegeben und die Kunden erkennen noch besser, was sie bei mir bekommen.

**In Deutschland wird der Titel Ihrer Veranstaltungen offensichtlich besser aufgenommen. Gibt es aus Ihrer Sicht Unterschiede im Umgang mit dem Thema Verkauf?**

Ja, Österreicher sind einfach einen Tick netter als die Deutschen, verklausulieren mehr und machen alles mit etwas mehr Charme und ein bißchen Schmäh. Es gibt für mich jedoch starke regionale Unterschiede. Wiener sind anders. Die halte ich für besonders ungreifbar. Mir würde in Österreich ein wenig „Frechheit“ und „Offenheit“ im Verkauf fehlen.



© Limbeck

**Ich habe einen Videoclip aus einem Ihrer Seminare im Internet angesehen und den Eindruck gewonnen, daß Sie doch sehr viel mehr Zwischentöne kennen, als im Buch ...**

Mit dem Buch wollte ich auch einmal die Marke setzten. Vieles was sich im Dialog mit Teilnehmern ergibt, läßt sich im Buch nicht ausdrücken. Es gibt auch viele Verkäufer, die mit Love-Selling oder Soft-Selling arbeiten und sehr erfolgreich sind. Aber in jedem Fall sind

wieder in harten Verhandlungen leichte Angst verspüre und mich meinen Gesprächspartnern auch häufig rhetorisch unterlegen fühle. Wenn ich die Sache jetzt angehe, werde ich innerhalb von drei Jahren meinen durchschnittlichen Rabattsatz von 22% auf 15% gesenkt haben.“

Den Kollegen gegenüber fällt – in Abhängigkeit vom Grad der Vertrautheit – die abwartende Begeisterung schon viel deutlicher aus, was einerseits eher der wahren Einstellung zu diesem

Thema entsprechen dürfte, andererseits, könnten je nach Leistungskultur des Unternehmens auch wieder die schon fast vergessenen Strebschweinängste zu Tage treten. Denn auch in Sachen Lernbereitschaft dürfte die Tendenz zur Nivellierung nach unten gelten. „Wir haben in zahlreichen Untersuchungen festgestellt, daß beim Verschmelzen unterschiedlicher Vertriebskulturen, immer nur eine Anpassung auf das niedrigere Niveau stattfindet, wenn die Führungskräfte nicht mit aller Kraft

dagegenhalten“, bringt es Dr. Karl Pinczolics von der Fachhochschule Wiener Neustadt auf den Punkt.

Ich habe also meine Zweifel, ob sich die Einstellung zum Lernen tatsächlich bei den Menschen mit dem Einstieg ins Berufsleben ändert. Selbst bei veränderungsbereiten Menschen höre ich bestenfalls die Formulierung „Lebenslanges Lernen ist heute keine Thema. Das ist Voraussetzung ...“ Viel Begeisterung enthält diese Formulierung nicht. Warum nicht einmal anders:

sie stimmig. Ich möchte mit diesem Buch stark übers Mentale bzw. über das Selbstbewußtsein des Verkäufers gehen. Das fehlt mir bei vielen. Das liegt z. T. an den Unternehmen, die ihren Verkäufern auch nicht das richtige Selbstbewußtsein und den richtigen Stellenwert geben.

**Sehen Sie tatsächlich den Unterschied so kraß? Soft-Selling, Hard-Selling und wie sie alle heißen sind doch nur klingende Namen. Die Vorgänge im Verkauf bleiben dennoch immer dieselben ...**

Absolut. Jedes Verkaufsgespräch besteht - wie zwischenmenschliche Kommunikation im übrigen immer - aus Sach- und Beziehungsebene. Mein Ansatz unterscheidet sich nur dadurch von vielen anderen, daß ich mir bemühe, von der Sach- zur Beziehungsebene zu kommen und nicht umgekehrt. Das hat sich in unserer schnelllebigen Wirtschaftswelt aus meiner Sicht bewährt. Eine gute Beziehung zum Kunden zu haben, hat nichts mit Small-Talk zu tun.

**Sie selbst waren genau mit diesem Vorgehen auch als Verkäufer erfolgreich. Sehen Sie nicht die Gefahr, in den Seminaren eben einen „Verkaufsstil“ zu unterrichten, der psychologisch gesehen nur dann funktionieren kann, wenn er auch zur Persönlichkeit der Verkäufer paßt?**

Ja und Nein. Viele Kunden sagen mir: Wenn unsere Verkäufer nur 5% Ihrer Spritzigkeit mitnehmen, damit wir endlich aus dem devoten Opferjammern herauskommen, dann hat sich das Seminar schon gelohnt. Wichtig ist, daß die Teilnehmer *wollen*. Wenn nicht, kann der beste Trainer nichts bewirken.

**Würden Sie sagen, Ihre Art zu verkaufen ist die beste und paßt in jede Situation?**

Es wäre vermessen, das zu behaupten. Auf der anderen Seite, wäre es traurig, wenn ich nicht hinter meiner Methode stünde. Was ich klar sagen kann ist: Sie entspricht der Zeit, in der wir heute agieren. Hyperwettbewerb, Preisdruck. Was meine Kunden bestätigen: Die 20% Top-Verkäufer sind durch meine Trainings und Methoden noch erfolgreicher geworden.

**Herr Limbeck,  
danke für das ausführliche Gespräch.**



© Limbeck

„Wir haben das Glück, in einer Zeit und Gesellschaft zu leben, die uns lebenslanges Lernen ermöglicht!“

**Nichts ändern wir so ungern, wie das eigene Verhalten**

Für viele Berufe ist laufende Fortbildung tatsächlich keine Frage des Wollens oder Sollens. Wer als Steuerberater die neuesten rechtlichen Entwicklungen verschläft ist ebenso schnell weg von den beruflichen Fenstern mit der besten Aus-

sicht, wie ein Software-Entwickler, der beharrlich Programme schreibt, die nur unter Windows® 3.11 for Workgroups laufen. Den meisten Menschen ist klar, daß sie sich geändertes Fachwissen aneignen müssen.

Beim Verkauf geht es aber nicht um entschuldbares Nichtwissen von technischen und wirtschaftlichen Neuerungen, sondern um das eigene Verhalten, das jeden Erwachsenen schon seit mindestens zwanzig Jahren begleitet. Für die meisten Menschen ist es so sehr Teil ihrer Selbst,

daß sie Rückmeldung über Unzulänglichkeiten rasch als unmittelbaren Angriff auf die eigene Person empfinden. Wer sich angegriffen und somit unter Druck fühlt, ist nicht gerade in bester Lernstimmung.

**Das einzige, woran kein Weg vorbeiführt, sind wir selbst**

Selbsterkenntnis sei zwar der erste Weg zur Besserung, allein, sie fällt nicht leicht. Vermutlich liegt das daran, daß ▶

wir unser Handeln üblicherweise nicht an und für sich, sondern nur in seinen Auswirkungen erleben. Ist unser Handeln auf Gegenstände gerichtet, sind die meisten Menschen in der Lage, zähneknirschend Fehler einzugestehend (nicht öffentlich natürlich). Nur hartnäckige Realitätsverweigerer sind der Ansicht, daß der Computer ihre, und auch immer nur ihre, Angaben falsch verarbeitet.

Sobald wir das Ergebnis unseres Handelns in der Reaktion anderer Menschen erleben, wird die Sache schon deutlich komplexer. Wenn andere nicht das tun, was wir von ihnen wollen oder erwarten, kann es wohl nicht an uns liegen: Der Kunde hat nicht gekauft, war in seinen Rabattforderungen unverschämt, wollte sich bei der Beschwerde partout nicht beruhigen. Warum das bei den Kollegen anders läuft? Ganz einfach, die haben eben andere Kunden!

Die Erkenntnis, daß es zumindest teilweise sehr wohl an uns selbst liegt, wenn Kunden nicht das tun, was wir gerne von ihnen wollen, ist aber die wesentlichste aller Voraussetzungen, wenn jemand im Verkauf dazu lernen will. Der Schlüssel zum Erfolg liegt in unserem eigenen Verhalten, das durch unsere Einstellungen beeinflusst wird.

Bereits in den späten Zwanziger-Jahren hat William Moulton Marston<sup>2</sup> ein Zwiebschalenmodell menschlichen Verhaltens entwickelt. Er geht dabei vom innersten, vermutlich sogar genetisch bedingten Kern der menschlichen Psyche aus, um den sich im Laufe der Jahre weitere Verhaltensschichten bilden. Sind es zu nächst die Eltern, die den Menschen prägen, so kommen schon bald die erweiterte Familie, Kindergarten, Schule, Freundeskreis und andere Einflußgruppen hinzu. So

lernt der Mensch, sein Verhalten im Laufe der Zeit so zu adaptieren, daß es ihn in seiner typischen Umgebung (für ihn subjektiv) erfolgreich macht.

### Kaum Vorsprung durch Technik

Je älter ein Mensch, desto schwieriger ist es für ihn üblicherweise, sein Verhalten zu verändern. Nur harte, disziplinierte Arbeit können es bewerkstelligen, oder aber schwerwiegende (Extrem-)Erfahrungen. Da sich letztere im allgemeinen dem aktiven Einfluß entziehen, bleibt also nur der erste Ansatz übrig. Martin Limbeck, selbst gelernter Verkäufer und mittlerweile anerkannter Verkaufstrainer verweist in diesem Zusammenhang auf kürzlich erschienene Studien in Deutschland: „Im Bereich der Erwachsenenbildung gehen wir heute davon aus, daß rund 50% des menschlichen Verhaltenskerns im Alter von drei Jahren ziemlich feststehen, der Rest gibt sich aus adaptiertem Verhalten.“

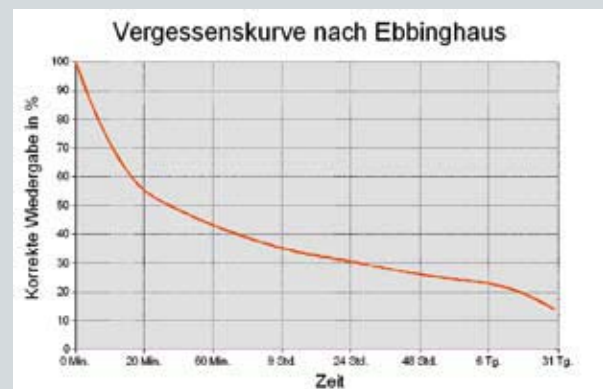
In diesem Bereich müssen Verkäufer ansetzen, wenn sie besser werden wollen.“ Allerdings ist steinig für diesen Weg noch ein schmeichelhaftes Attribut. Dr. Richard Gris<sup>3</sup>, ebenfalls Trainer und Psychologe, geht nach seinen eigenen Erfahrungen davon aus, daß die meisten Weiterbildungsbestrebungen schon alleine aus zeitlichen Gründen scheitern. „Zum einen wollen Teilnehmer keine Zeit in Veränderungsarbeit stecken, zum anderen braucht es bei manchen Denk- und Verhaltensweisen selbst bei einem Höchstmaß an Selbstdisziplin Monate bis Jahre, bis Veränderungen sichtbar werden. Ein Vortrag oder ein Training verdampft da wie ein Tropfen auf dem heißen Stein.“

### DIE MEISTEN TRAINER SIND ENTERTAINER. DER LERNFortsCHRITT WIRD NICHT OBJEKTIV GEMESSEN!

Gerhard Gschwandtner, SellingPower

## STICHWORT

Hermann Ebbinghaus (\* 24. Januar 1850 in Barmen; † 26. Februar 1909 in Breslau) war deutscher Psychologe. Er begründete die experimentelle Erforschung des Gedächtnisses und gilt als der Entdecker der Vergessenskurve. Dieser Kurve zufolge haben wir 20 Minuten nach dem Lernen bereits etwa 40% des Gelernten vergessen. Nach einer Stunde sind nur noch 45%, nach einem Tag 34% des Gelernten im Gedächtnis. Sechs Tage nach dem Lernen schrumpft das Erinnerungsvermögen auf 23%; dauerhaft werden nur 15% des Erlernten gespeichert





© versalat

**Trainer als Entertainer: 40% Amusement ohne den Lernerfolg objektiv zu messen.**

Doch genau nach diesen Techniken sehnen sich offenbar so viele Seminarteilnehmer, weiß Mag. Barbara Halapier, Mitglied der Geschäftsführung des ÖPWZ aus der Praxis zu berichten. Und auch deren Chefs, die für diese Seminare teures Geld bezahlen. Tools sind gefragt, am Bildungsmarkt. Je knackiger, desto besser. Absolut top im Kurs stehen daher Publikationen oder Veranstaltungen, die gleich die Meßlatte für den zu erwartenden Erfolg mitliefern: „Steigern Sie Ihren Umsatz in nur zwei Tagen um 15%“. Die Wirkung ist dieselbe, wie die von Diätpillen. Hören Sie sich einfach einmal in Ihrem Bekanntenkreis um ...

### Infotainment

Gerhard Gschwandtnr, bezeichnenderweise Österreicher und Herausgeber des amerikanischen Magazins „Selling-Power“ erzählte mir anlässlich eines Treffens in Wien über den amerikanischen Seminarmarkt: „Um ehrlich zu sein, die meisten Trainer sind Entertainer. Sie müssen das Publikum zu 40% amüsieren und 60% trainieren. Leider wird der Lernfortschritt nicht objektiv gemessen. Das Motto ist ‚butts in seats and smiley sheets‘ zu Deutsch ‚Hintern im Sesseln und zufriedene Gesichter‘. Eine interne Untersuchung von Xerox stellte fest: 87% des Traininginhaltes wird nach 4 Monaten wieder total vergessen. Das heißt, daß von den \$2 Milliarden Dollar die jedes Jahr in Verkaufstrainings investiert werden, \$1.74 Milliarden spurlos verschwinden.“

Die Studie von Xerox bestätigt damit für den konkreten Fall „Vertriebstrainings“ lediglich allgemeine, lerntheoretische Erkenntnisse von Hermann Ebbinghaus. Der deutsche Psychologe hatte schon 1885 herausgefunden, daß sich Versuchspersonen nach einem Tag nur noch an 34% des Gelernten erinnern und überhaupt nur 15% dauerhaft im Gedächtnis bleiben. Einschränkend zu diesen düsteren Ausichten ist jedoch zu sagen, daß der Verlauf der Vergessenskurve erstens davon abhängt, wie sehr eine Person von den Lerninhalten emotional betroffen ist, und zweitens durch häufiges Anwenden bzw. Wiederholen der Inhalte verändert wird.

Damit sind wir bei einem ebenso bekannten, wie bemerkenswerten Phänomen: „Die eifrigsten Zuseher bei Fitness-Sendungen im Fernsehen sind nicht leicht übergewichtige Personen der Gruppe 50+ oder gar Fettleibige, sondern gesundheitsbewusste und sportliche Menschen. Anders ausgedrückt: Nicht diejenigen, die es am nötigsten hätten, sind lernwillig, sondern die ohnehin schon interessierten. Bei Verkaufstrainings ist das nicht anders“, faßt Dr. Richard Gris seine eigene langjährige Trainererfahrung zusammen. Vertriebsleiter wissen davon ebenfalls ein Lied davon zu singen. Einigermaßen freiwillig nehmen die ohnehinschon guten Verkäufer Fortbildungsangebote in Anspruch und sie profitieren auch am meisten davon. Ihr emotionales Engagement ist ebenso hoch, wie die Bereitschaft, von sich aus im Anschluß an die Veranstaltung die Inhalte umzusetzen.

# INTERVIEW

Barbara Halapier, Mitglied der Geschäftsführung ÖPWZ



© Andreas Kolarik

**Eines der wichtigsten Qualitätskriterien eines Seminarveranstalters ist die richtige Auswahl der Vortragenden und Trainer. Nach welchen Kriterien gehen Sie vor?**

Voraussetzung ist, daß Trainerinnen und Trainer selbst Verkaufserfahrung haben. Die bloße Trainerausbildung alleine reicht nicht aus, denn da fehlt die fachliche Qualifikation und Praxis. Vor allem erfahrene Verkäufer akzeptieren keinen Trainer, der nicht selbst das Verkäuferleben kennen gelernt hat.

**Verlassen sich Veranstalter da auf den bloßen Lebenslauf?**

Ich kann nur von uns sprechen. Um neu einzusteigen, werden Trainer immer wieder auch in Kurzworkshops erprobt. Häufig rekrutieren wir Trainer auch aus Empfehlungen. Dazu halte ich vor allem zu Führungskräften in jenen Unternehmen Kontakt, die besonders intensiv auf Fortbildung setzen.

**Seminarveranstalter bieten zumeist öffentliche Seminare an, wo sehen Sie die Hauptunterschiede zu Inhouse-Veranstaltungen**

In öffentlichen Veranstaltungen muß sich der Trainer auf eine sehr breite Zuhörerschaft einstellen. Da ist es natürlich oft sehr schwierig, auf die unterschiedlichen Niveaus einzugehen. Das ist ähnlich wie bei einem Fahrsicherheitstraining, oder einem Tanzkurs. Am Ende sollten jedenfalls alle Teilnehmer besser rausgehen, als sie zur Veranstaltung kamen

**Kann man in derartigen Seminaren tatsächlich Wissen oder Fertigkeiten vermitteln?**

Der Seminarnutzen hängt - wie bei jedem Training - stark von der individuellen Lernbereitschaft ab. Bei öffentlichen Seminaren findet im Unterschied zu Inhouse-Schulungen auch ein Erfahrungs- und Wissensaustausch unter Fachkollegen aus verschiedenen Branchen statt. Das Lernen von anderen Branchen ist ein absolutes Plus in öffentlichen Seminaren.

**Trainer erzählen mir immer wieder auch von Teilnehmern, die völlig unmotiviert sind oder auch internen Firmenfrust abladen ...**

Das kommt tatsächlich vor. Wir hatten auch schon eine Situation, in der ein Teilnehmer das Seminar verlassen mußte. Das kommt aber nur dann vor, wenn Mitarbeiter von Vor-

gesetzten in Seminare geschickt werden, aber keinerlei innere Bereitschaft dazu haben. Gleichzeitig müssen sie aber sehen, daß viele Trainings ja mit dem Ziel angeboten werden, den Teilnehmern auch für interne Probleme Hilfestellung anzubieten und Lösungsansätze zu entwickeln.

**Seminarkritiker weisen immer wieder auf typische Erfahrungen hin: Das Seminar war toll, die Motivation hält noch ein paar Tage an, zur Umsetzung kommt es nie.**

Wenn ich in ein öffentliches Seminar gehe, kann ich nicht am Tag danach meine gesamte Verkaufsorganisation ändern, allerdings nehmen die Teilnehmer Ansätze mit, die dann den Vertrieb voranbringen. Langfristige, strukturierte Verhaltensänderungen lassen sich mit einer Tagesveranstaltung sicher nicht bewirken. Wir erleben aber immer wieder Veranstaltungen, bei denen die Teilnehmer am Ende gar nicht heimgehen wollen, weil sie vom Trainer und den Inhalten dermaßen gefesselt sind und sich bereits während dem Seminar viel Neues auftut. Dann gelingt der Transfer in die Berufspraxis natürlich wesentlich besser.

**Erwarten Teilnehmer nicht manchmal auch zu viel von einem Seminar?**

Es gibt immer wieder Teilnehmer, die Rezepte mitnehmen wollen. Das ist eine besondere Herausforderung für den Trainer, denn Rezepte nach Schema F gibt es einfach nicht.

**Was macht einen guten Trainer aus?**

Authentizität, natürliche Autorität, Charisma, die Fähigkeit, die Teilnehmerinnen und Teilnehmer mit ihren Problemen ernst- und wahrzunehmen und natürlich die fachliche Kompetenz.

**Frau Magister Halapier, herzlichen Dank für das Gespräch.**

## Niemandem gibt's der Herr im Schlaf

Auch diese Frage kennen wir noch aus der Schulzeit: Waren diejenigen am besten in Mathe, die sich am meisten damit beschäftigt haben, oder haben sich die besten am meisten damit beschäftigt? Eines war jedenfalls kaum zu beobachten: Schlechte Schüler, die sich *freiwillig* ausgiebig mit den Rechenhausübungen auseinander gesetzt hatten.

Für Dr. Richard Gris hängt das mit der Fähigkeit zur Selbstveränderung zusammen und er verweist in diesem Zusammenhang auf ein 6-Phasen-Modell von Prochaska/Norcross/Diclemente. Um einen Lernerfolg im Sinne einer nachhaltigen Verhaltensänderung zu erzielen, durchläuft eine Person sechs Phasen. In Phase 1 leugnen Menschen hartnäckig die Veränderungsnotwendigkeit. Phase 2 kennzeichnet die Auseinandersetzung mit den Vor- und Nachteilen einer Veränderung. Phase 3 betrifft die Entscheidungsfindung, in Abschnitt 4 werden die ersten Handlungen gesetzt. Phase 5 ist die Zeit der Umsetzung der neuen Handlungsweisen trotz Widerständen und Rückschlägen und erst in Abschnitt 6 spricht man von stabilisierten neuen Gewohnheiten. „Selbstveränderer schaffen es, entgegen aller Widerstände an ihrem Ziel dranzubleiben und es umzusetzen. „Als Trainer erlebe ich oft die Annahme, daß Lernen ganz schnell geht. Am besten in einem Training an einem Tag mit 20 Teilnehmern. Diese Annahme ist natürlich völliger Quatsch“, erläutert Gris seine Erfahrungen mit Auftraggebern.

Mag. Barbara Halapier vom ÖPWZ sieht diese Thematik naturgemäß etwas differenzierter: „Es ist ganz klar, daß der Nutzen eines Seminars primär von der persönlichen Lernbereitschaft abhängt. Die Aufgabe von Seminaren besteht darin, Impulse zu setzen und neue Perspektiven zu eröffnen.“ Ein externes Seminar könne nicht in ein oder zwei Tagen, das Verkaufsverhalten einer gesamten Organisation ändern. Allerdings besteht gerade im Erfahrungsaustausch der Teilnehmer untereinander ein großer Vorteil von externen Veranstaltungen. „Man kann sich mit Menschen, die ähnliche Aufgaben zu bewältigen haben, austauschen, und schon allein das hilft oft weiter“, erzählte mir kürzlich ein häufiger Seminarbesucher seine Erfahrungen.

## Eines hilft sicher nicht: Jammern

Einen ganzen Artikel lang darüber zu lamentieren, warum betriebliche Fortbildungsmaßnahmen häufig nur mäßige Ergebnisse bringen ist auch keine Lösung. Wie häufig im Leben müssen wir als Erwachsene ausbügeln, was in der Jugend nicht optimal gelaufen ist.

Damit Weiterbildungsmaßnahmen erfolgversprechend sind, ist zu allererst erforderlich, daß der einzelne Mitar-

beiter Bereitschaft zum Lernen, nicht als Lippenbekenntnis, sondern als echte Bereitschaft zur Veränderung des eigenen Verhaltens, unter Umständen sogar der eigenen Einstellungen aufbringt. Natürlich steht diese Bereitschaft in enger Abhängigkeit zur Lern- und Leistungskultur des Unternehmens. Kurzfristige Konzerndenke, wie sie heute weit verbreitet ist, fördert die Operation „Lebenslangeslernen“ definitiv nicht. Wozu heute etwas ändern, wenn ich morgen vielleicht einen ganz anderen, oder gar keinen Job mehr habe.

Selbst für Unternehmen, die eine gut etablierte Lernkultur haben, stehen bei neuen Mitarbeiter, die einen prall gefüllten Rucksack mit (negativen) Vorerfahrungen

mitbringen, vor großen Herausforderungen. In solchen Fällen sind schon auch zwei, drei Jahre nachhaltige Überzeugungsarbeit notwendig, wissen leidgeprüfte Personalverantwortliche zu berichten.

## Mut zu Fehlern

Wer sich schon einmal mit Leistungssport außerhalb des sonntäglichen Fußball-Nachmittags hinaus beschäftigt hat, findet schnell heraus: Es gibt Wettkampf- und Vorbereitungsphasen, selbst in den meisten Sportarten, die ganzjährig betrieben werden könnten. Der Grund ist denkbar einfach: Wer sich weiterentwickeln will, der muß in den sogenannten Aufbauphasen seine Bewegungsabläufe grundlegenden Veränderungen unterziehen und in dieser Zeit auch Verschlechterungen seiner Ergebnisse in Kauf nehmen. Wer dazu nicht bereit ist, wird stets in der Mittelmäßigkeit bzw. an der Grenze seines natürlichen Talentes verharren.

Für verhaltensbezogenes Lernen gilt das in gleichem Maße. Der erste Versuch, eine neue Verhandlungsstrategie durchzuziehen, geht zumindest in einigen Punkten mit Sicherheit in die Hose. Unternehmen, die ihre Mitarbeiter nachhaltig (zu ihrem eigenen Nutzen) fördern möchten, sollten das nicht nur zähneknirschend in Kauf nehmen, sondern die Verkäufer auch ausdrücklich dazu ermutigen, diese Erfahrungen zu sammeln. ■

<sup>1</sup> Nähere Angaben zur vorliegenden Untersuchung finden sich unter [www.statistik.at](http://www.statistik.at), Unterseite „statistik/Bildung, Kultur“

<sup>2</sup> William Moulton Marston, (1893 – 1947) war amerikanischer Psychologe und gilt mit seinem Werk „Emotions of normal People“ (1928) als Begründer des DISG-Persönlichkeitsmodells.

<sup>3</sup> Dr. Richard Gris (Pseudonym) ist Psychologe und Trainer und Autor des im August erscheinenden Werkes „Die Weiterbildungslüge“ Seine bürgerliche Identität gibt er nicht bekannt, stand dem Magazin VERKAUFEN jedoch bei der Recherche für diesen Beitrag im Rahmen von ausführlichen Telefoninterviews zur Verfügung. Eine Rezension des Buches ist nach Erscheinen geplant.