

2 Anforderungen an den Verkaufsleiter beim partnerschaftlichen Feldtraining

2.1 Kenntnisse der Lernpsychologie

- _ Akzeptanz der Forderung des lebenslangen Lernens.
- _ Authentisches Vorbild sein für die Forderung der persönlichen Weiterbildung durch ständige eigene Fortbildung, Aneignung von neuem Wissen, Entwicklung von Fähigkeiten, Besuche von Fortbildungsveranstaltungen, Kongressen und Seminaren usw.
- _ Grundkenntnisse der Lernpsychologie und der Biologie des Lernens.
- _ Kenntnisse über Struktur, Funktion und Arbeitsweise des menschlichen Gehirns und Speicherung des Lehrstoffs im Gedächtnis.
- _ Information über die verschiedenen Lerntypen und deren spezifische Art der Lehrstoffaufnahme.
- _ Fähigkeiten zum Entwickeln, Formulieren und Beschreiben affektiver, kognitiver und psychomotorischer Lernziele:
 - _ Affektive Lernziele beziehen sich auf Einstellungen, Werte, Gefühle, und Stimmungen,
 - _ Kognitive Lernziele auf Wissen, Kennen, Verstehen,
 - _ Psychomotorische Lernziele liegen im Bereich Können, Handeln, Tun.
- _ Ein sorgfältig ausformuliertes Lernziel umfasst drei Teile:
Das Endverhalten, die Bedingungen und den Maßstab.

- _ Kenntnisse der wichtigsten Lehrmethoden und Lerntechniken, wie zum Beispiel: Vortrag, Lehrgespräch, Präsentation, Diskussion, Brainstorming, Fallstudien, Rollenspiele usw.
- _ Beherrschen der Regeln zum Aufbau der Lernmotivation und der Reduktion von Lernstress.
- _ Antoine de Saint-Exupéry beschreibt überaus treffend die *Lernmotivation* in seinem berühmten Zitat: „Wenn Du ein Schiff bauen willst, so trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Werkzeuge vorzubereiten, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem weiten endlosen Meer.“ Übertragen auf die Aufgaben des Verkaufsleiters heißt dies kurz gefasst bei jeder seiner Trainingsaufgaben: positive Lernbedingungen schaffen, Lernziele vermitteln, den Nutzen aufzeigen, aufbauendes Feedback geben, alle Lernfortschritte bestätigen und verstärken, mit Freude und Spaß lernen und die Vorteile erleben durch erfolgreiche Anwendung des gelernten Wissens und der neu erworbenen Fähigkeiten.

2.2 Kommunikationstechniken der nicht direktiven Gesprächsführung

Voraussetzungen für die Anwendung von Kommunikationstechniken der nicht direktiven Gesprächsführung sind:

- _ Bereitschaft, auf den Gesprächspartner einzugehen durch offenes Verhalten, menschliche Zuwendung, Annahme und Wertschätzung.
- _ Bereitschaft, die Äußerungen, Meinungen, Einstellungen, Empfindungen und Gefühle des anderen geduldig zu hören, versuchen zu verstehen und als persönliche Meinungsäußerung zu akzeptieren.

- _ Bereitschaft, eine nicht beurteilende oder gar verurteilende Haltung einzunehmen.
- _ Bereitschaft zur Objektivität und Kontrolle des Gesprächsverlaufs und des Gesprächsergebnisses.

Die wichtigsten Methoden und Techniken der nicht direktiven Gesprächsführung sind nachfolgend dargestellt.

2.2.1 Die Methode des aktiven Zuhörens

Der Erfolg eines Gesprächs steht und fällt mit dem Zuhören. Wenn der Verkaufsleiter aktiv zuhört, so erfordert dies ein Höchstmaß an Konzentration. Aktives Zuhören bedeutet:

- _ Partnerschaft, das heißt weg vom autoritären – hin zum kooperativen Führungsstil.
- _ Konzentration und Zentrierung auf den Gesprächspartner.
- _ Annehmen, Bejahung, Wertschätzung des anderen.
- _ Aufmerksames, konzentriertes Zuhören, Absicherung des richtigen Verstehens und des Verständnisses.
- _ Hilfreiches Rückfragen, aufbauendes Feedback und verantwortungsvolle Stellungnahme.
- _ Erfüllung eines menschlichen Grundbedürfnisses im Sinne des portugiesischen Sprichwortes: „Jeder braucht ein Ohr, in das er jammern kann.“

- _ Weder durch inhaltliche noch nonverbale Beeinflussungen darf die Antwort des anderen manipulierend im Sinne einer erwünschten Antwort vorbestimmt werden. Deshalb sind Suggestivfragen, Unterstellungen und Interpretationen grundsätzlich zu unterlassen.

Wenn Sie präzises Sprechen und genaues Zuhören verbessern wollen, machen Sie bitte mit einem Gesprächspartner folgende *Übung*:

- _ Einigen Sie sich zunächst auf ein Thema, zu dem Sie unterschiedliche Meinungen vertreten.
- _ A beginnt die Diskussion mit seiner ersten These.
- _ B wiederholt sinngemäß, was A gesagt hat.
- _ Wenn A nun die Richtigkeit des Wiederholten bestätigt („stimmt“), stellt B seine These dagegen.
- _ Nun muss A das Gesagte wiederholen und B bestätigt die Richtigkeit. Weiter im ständigen Wechsel.
- _ Wenn jemand seine Zustimmung verweigert (stimmt nicht), muss der Partner ein zweites Mal versuchen, das Gesagte korrekt zu wiederholen. Gelingt dies wiederum nicht, äußert der erste nochmals seine These.
- _ Nachdem Sie ca. 10 Minuten diskutiert haben, sprechen Sie bitte über Ihre Eindrücke.

Hinweise zur Beobachtung und Besprechung:

- _ Werden die Regeln eingehalten?
- _ Werden die Thesen verständlich, kurz und knapp formuliert?
- _ Wird tatsächlich konzentriert zugehört?

- _ Gelingt eine präzise Zusammenfassung?
- _ Was ist Ihnen an der Sprechweise Ihres Gesprächspartners sonst noch aufgefallen?

2.2.2 Die Methode des richtigen Fragens und Aktivierens

Diese hat das Ziel, den Gesprächspartner zu aktivieren, zu offenen Antworten zu führen und Informationen zu gewinnen. Die einfachste Form der Aktivierung sind ermunternde Aufforderungen oder Fragen wie z. B.:

- _ „Bitte erzählen Sie!“
- _ „Können Sie das ausführlich darstellen?“
- _ „Sie haben doch etwas auf dem Herzen?“
- _ „Bitte ein Beispiel!“
- _ „Das interessiert mich!“
- _ „Nun mal raus mit der Sprache!“

Da der Gesprächspartner aktiviert und zu *offenen Antworten* hingeführt werden soll, geht die nachfolgend dargestellte Frageform von den Grundsätzen aus:

- _ Keine eigenen Informationen oder beeinflussende Äußerungen in die Fragestellung verpacken.
- _ *Keine geschlossenen Fragen* stellen, die nur mit ja oder nein beantwortet werden können, wie zum Beispiel:

- _ „Kennen Sie?“
- _ „Sollen wir so vorgehen?“
- _ „Darf ich mit Ihrer Zustimmung rechnen?“
- _ „Haben Sie den Bericht bereits gelesen?“ usw.

Beispiele für aktivierende, öffnende Fragen sind:

- _ Was verstehen Sie darunter?
- _ Wie erklären Sie sich den Zusammenhang?
- _ Wie haben Sie das festgestellt?
- _ Wie oft hat sich das gezeigt?
- _ In welcher Weise sollten wir das Vorgehen verändern?
- _ Was ist Ihrer Meinung nach neu im Bestellverhalten der Kunden?

Als Antwort auf diese Fragen werden in der Regel *Begründungen* mit Darstellungen, Daten, Fakten und Zahlen gegeben.

Auch die sogenannten *W-Fragen* (wie, was, weshalb, warum, wozu, in welcher Beziehung) sind bewährte Einstiege in einen dialogischen, offenen Gesprächsstil.

2.2.3 Die Methode des Verbalisierens

Die Methode des Verbalisierens nach Carl Rogers besteht aus drei Formen:

1. *Verbalisierung als Wiedergabe – Echoantwort –, das heißt möglichst wortgetreue Wiederholung des vom Partner geäußerten Gesprächsinhalts*
2. *Verbalisierung mit anderen Worten*

Letztere findet der Partner meist angenehmer, weil dadurch ein tieferes, persönliches Engagement des Verkaufsleiters sichtbar wird. Beispiele dafür sind:

- _ „Sie finden also dieses Verfahren als zu kompliziert?“
- _ „Habe ich hier eine grundsätzliche Kritik über ... herausgehört?“
- _ „Sie sehen also die Einarbeitungszeit als zu kurz an?“
- _ „Wenn ich Sie richtig verstanden habe, wünschen sie eine nochmalige Schulung?“
- _ „Mit anderen Worten, Sie plädieren dafür, die Einführung zu verschieben?“
- _ „Geht es Ihnen im Wesentlichen darum, die Sicherheit zu erhöhen?“

Bei der Verbalisierung in dieser Form wird dem Gesprächspartner Wertschätzung signalisiert, weil seine Äußerungen aufgenommen und durch die Formulierung mit anderen Worten in fragender Form das Verständnis abgesichert wird.

3. Verbalisierung durch Neuformulierung und Beleuchtung aus anderer Sicht

Dabei werden dem Gesprächspartner neue, bisher nicht berücksichtigte Aspekte aufgezeigt und es wird dabei ermöglicht, den eigenen Standpunkt neu und anders zu sehen. Beispiele dafür sind:

- _ „Könnte das Verhalten Ihrer Mitarbeiter nicht auch aus Sorge um ... entstanden sein?“
- _ „Liegt in der geplanten Besetzung der Position nicht die Chance eines Neuanfangs?“
- _ „Bietet die momentane Kaufzurückhaltung für uns nicht die große Chance, mit den neuen Modellen nach der Messe die Lager kräftig aufzustocken?“
- _ „Aus anderer Sicht könnte die Einstellung von ... auch aus Angst vor einer Veränderung herrühren?“
- _ „Sehen Sie in den gesundheitlichen Problemen nicht auch eine Möglichkeit, die Lebensgewohnheiten zu ändern?“

Mit den Methoden des aktiven Zuhörens, des richtigen Fragens bzw. Aktivierens und der Verbalisierung wurden bereits wichtige, unentbehrliche Techniken zur erfolgreichen Durchführung von Feldtraining aufgezeigt.

Zur Weiterentwicklung und Verhaltensänderung benötigen die Mitarbeiter jedoch Erkenntnisse und Hinweise über ihr gezeigtes Wissen und Können. Ebenso muss die Qualität und voraussichtliche Wirkung ihrer Handlungen aufgezeigt werden.

Deshalb ist die Fähigkeit, richtiges, aufbauendes Feedback zu geben eine Grundvoraussetzung für erfolgreiches Training, Coaching und die gesamte Mitarbeiterführung. Wegen der Wichtigkeit wird das Thema „richtiges Feedback“ ausführlich dargestellt.

2.3 Richtiges Geben von Feedback

Das englische Wort „Feedback“ besteht aus der Kombination von „feed“ (füttern) und „back“ (zurück). Übersetzt wird es meist mit „Rückmeldung“ oder „Rückkopplung“. Feedback kann definiert werden als ein beabsichtigter Kommunikationsprozess von einem Sender zu einem Empfänger, in welchem der Sender Informationen darüber gibt, wie er das Verhalten und/oder die Leistung einer Person wahrnimmt und/oder bewertet. Diese Information bietet die Möglichkeit zur Entwicklung des Senders oder zur Verbesserung der Beziehung zwischen Sender und Empfänger.

2.3.1 Selbst- und Fremdbild

Das Bild, das eine Person von sich selbst hat, muss nicht notwendigerweise mit dem Bild übereinstimmen, das andere von ihr haben. So beschreibt Gerhard Comelli (1985) die drei „Gesichter“, die jeder Mensch hat:

- _ Der wahre physische und psychische Zustand einer Person, der jedoch von niemandem genau in dieser Form beschrieben werden kann.
- _ Das Selbstbild einer Person, das die Art und Weise darstellt, wie sie sich selbst wahrnimmt.

_ Das Fremdbild oder die Außenwirkung der Person, das die Art und Weise beschreibt, wie ihre Interaktionspartner sie wahrnehmen.

Die einzige Möglichkeit, eine Person zu beschreiben, ist daher die Beschreibung des *Selbstbildes* oder des *Fremdbildes* dieser Person. Beide werden immer auch durch frühere Erfahrungen, durch Vorurteile oder Erwartungen beeinflusst und müssen nicht notwendigerweise übereinstimmen.

In sozialen *Interaktionssituationen* ist nicht nur das Bild entscheidend, das eine Person von sich selbst hat, sondern auch das Bild, das andere von ihr haben. Dieses bestimmt die Wirkung der Person auf die Interaktionspartner und somit auch deren Reaktionen. Feedback trägt dazu bei, mehr über das Bild zu erfahren, das andere von der eigenen Person haben.

Eine gewisse Diskrepanz zwischen Selbst- und Fremdbild ist die Voraussetzung für die *Initiierung von Verhaltensänderungen*. Wenn jemand Feedback bekommt, erklärt er es zunächst in Richtung seiner eigenen Selbsteinschätzung. Nur wenn die Diskrepanz dann noch vorhanden ist, ändert sich das Selbstbild in Richtung des Feedbacks. Werden die Diskrepanzen als zu groß empfunden, kommt es nach Festinger (1957, zit. nach Comelli 1985) zu Rechtfertigungen und zur Ablehnung des Feedbacks.

Menschen sind neugierig zu erfahren, ob und inwieweit ihr Selbstbild und ihr Wunschbild (wie die Person möchte, dass andere sie sehen) mit dem Fremdbild übereinstimmt. Sie denken auf der anderen Seite jedoch oft, dass andere sie so sehen, wie sie sich selbst, das heißt, sie gehen von einer *Übereinstimmung* von Selbst- und Wunschbild aus und haben damit auch die Tendenz, ihre Leistung zu überschätzen. Dennoch

Vom Verkaufsleiter zum Verkaufsscoach

Training on the job – der Schlüssel zum Verkaufserfolg

Hey, H.A.; Hey, A.

2015, X, 102 S., Hardcover

ISBN: 978-3-658-07935-2