

„Rauschhafte Hochgefühle sind wenig hilfreich“



Tobias Heisig ist Geschäftsführer zweier Beratungshäuser und hilft Unternehmen bei der Personalentwicklung sowie bei Verkaufsschulungen. Im Interview spricht er über kontraproduktive Emotionen im Vertriebsstraining.

Was muss sich im Vertrieb von Banken und Sparkassen verändern?

Kennzeichnend für die aktuelle Situation sind ein sehr hoher Kundenanspruch, sinkende Kundenbindung, intensivster Wettbewerb und ein Rückgang der Filialkontakte. Eine der Ursachen hierfür ist die mangelnde Erfahrung von Mehrwert und Glaubwürdigkeit durch den Kunden. Exzellenz in der Beratung stellt deshalb einen echten Wettbewerbsvorteil dar. Aufseiten des Beraters erfordert dies viel Geduld, die Fähigkeit, genau zuzuhören und mit einfachen Worten präzise zu argumentieren. Für viele Vertriebsmitarbeiter ist dies eine große Herausforderung.

Wie können die Herausforderungen durch Trainings gemeistert werden?

Dem Teilnehmer muss deutlich werden, dass das Training für bestimmte Ziele und Anforderungen im Vertrieb direkt erfolgswirksam ist. Das sehr konzentrierte Einüben der dafür erforderlichen Einstellungs- und Verhaltensmuster steht im Mittelpunkt. Es geht um intensives Trainieren, Wiederholen und um Feedbacks. Von

euphorisierenden Einpeitsch-Veranstaltungen halte ich dagegen wenig. Spaß im Vertriebsstraining und in der Beratung zu haben, muss doch nicht schlecht sein ...

Ich habe nichts gegen Freude, Motivation und Stolz in der Vertriebsarbeit. In dem Moment jedoch, wo starke Sprüche und Euphorie zum Programm werden, ist mit kontraproduktiven Effekten zu rechnen. Rauschhafte Hochgefühle sind wenig hilfreich. Wenn Vertriebsmitarbeiter einen echten Exzellenz-Anspruch vertreten, bedeutet dies eine gewisse Demut vor der Aufgabe, Nachdenklichkeit, Selbstreflexion und die Fähigkeit zur Selbstkritik. Insbesondere die Bereitschaft, sich infrage zu stellen, ist schwer mit Euphorie vereinbar. **Ist wissenschaftlich belegt, dass Euphorie sich negativ auf das Lernen und Üben auswirkt?**

Wenn Begeisterung und Euphorie als Zeichen des Commitments und der Identifikation vom Unternehmen gefordert werden, ist dies problematisch. Der Mensch verbraucht für das Aufbringen aufgezwungener Willenskraft nämlich Energie aus einer endlichen Ressource. Diese Energie steht dann für die eigentliche Aufgabe nicht mehr zur Verfügung. Nachgewiesen ist, dass kognitive Leistung am besten bei einem neutralen Stimmungsmuster funktioniert – also weder bei Euphorie noch bei Angst. Erhellend ist auch eine Untersuchung von Weiterbildungsmaßnahmen: Teilnehmer, die unmittelbar nach einem Seminar besonders euphorisches Feedback gaben, zeigten sich langfristig eher unzufrieden mit dem Wirkungsgrad der Veranstaltung.

Aber spätestens seit den Arbeiten des Neurowissenschaftlers António R. Damásio ist doch bekannt, dass Emotionen und Lernen zusammengehören ...

Damásio hat nachgewiesen, dass Emotionen bei der Lösungsfindung eine sehr wichtige Rolle spielen. Die so genannten somatischen Marker dienen dazu, Handlungsalternativen mit emotionalen Werten zu belegen. Dieses Bauchgefühl gibt uns Hinweise darauf, ob wir auf dem richtigen oder falschen Weg sind. Insofern ist es sehr wichtig, die verschiedenen Stimmungslagen im Rahmen von Lern- und Problemlösungsprozessen bewusst wahrzunehmen und zu würdigen.

Wie sieht also ein ideales Vertriebsstraining aus?

Einfach ein Potpourri von Vertriebs-techniken zu trainieren, ist wenig sinnvoll. Ich empfehle pro Training wenige, aber sehr prägnante Inhalte. Methodisch geht es um einen Wechsel von Selbstreflexion und Training, zu dem auch Rollenübungen mit intensiver Reflexion gehören. Auf dieser Exposure-Erfahrung sollten dann reflektierte Erfahrungen in der Alltagspraxis – Experience – aufbauen, die gegebenenfalls durch Feldbegleitung zu unterstützen sind. Schließlich sind fundierte Produktschulungen erforderlich, die auf der Wissensebene ansetzen (Education). Wir nennen dies den „3E-Ansatz“, der zu 90 Prozent Erfahrungen reflektiert und nur mit einem Anteil von zehn Prozent Produktwissen vermittelt. Selbstverständlich sollen Trainings Freude bereiten, aber sie sollten nicht in der Hauptsache nur Spaß machen. ■