

## Begeisterung im Vertriebstraining: Wenn Spaß kontraproduktiv wirkt

**Zu starke Emotionen beeinträchtigen die kognitiven Fähigkeiten, neue Konzepte zu erfassen und zu durchdringen.**

Seit der niederländische Motivationstrainer Emile Ratelband mit zahlreichen Büchern und einer TV-Show Ende der 1990er-Jahren den Ausruf „Tschakka“ (oder „Tsjakkaa“) prägte, wurden Elemente seiner Methoden in vielen Management-, Persönlichkeits-, Führungs- und vor allem Vertriebstrainings übernommen. Sieht man von all den Pythons, Alligatoren und den brennenden Kohlen ab, die Ratelband aufbot, um Menschen angeblich von ihren Ängsten zu befreien und ihr Selbstvertrauen zu stärken, dann kann man sein Credo in zwei Thesen zusammenfassen: „Glaube an dich, dann bist du stark und kannst dein Ziel erreichen“ und „Fühle Begeisterung, dann kannst du auch andere motivieren“. Wenn es darum geht, die Leistung einer Vertriebsmannschaft zu steigern, wird oft tief in den Tschakka-Werkzeugkasten gegriffen. Begeisterung, Optimismus oder gar Euphorie gelten als wichtige Erfolgsfaktoren, wobei darauf gesetzt wird, dass sich mit intensiven positiven Gefühlen eine intrinsische Motivation zur (Mehr-)Leistung und zum Erfolg erzeugen lassen. Eine Annahme, die durch die Wissenschaft bereits zu Zeiten Ra-

telbands widerlegt war. 1998 veröffentlichte Roy Baumeister, Psychologie-Professor an der Florida State University, seine Theorie der „Ego-Depletion“. Danach verbraucht der Mensch durch das Aufbringen von Willenskraft – nichts anderes ist die Selbstmotivation – Energie aus einer endlichen Ressource. Steckt er viel Kraft in das Hervorbringen von Begeisterung und Euphorie, bleibt ihm wenig oder keine Energie für die eigentliche Aufgabe. „Fühle!“ oder „Sei begeistert!“ sind Imperative, deren Erfüllung auf Anordnung von außen allein nicht gelingen kann und die oft große Kraftanstrengungen benötigen. Für die Vertriebsentwicklung scheint das willensgestützte Beschwören von Stärke und Begeisterung daher kontraindiziert.

Die Frage, wie der Wirkungsgrad im Vertrieb erhöht werden kann, betrifft neben der Optimierung von Marketing, Servicequalität und Produktqualität auch das Training von Innen- und Außendienst. Die Methoden haben sich in den vergangenen 20 Jahren vom Prinzip her wenig verändert. In der Regel werden zwei Ansatzpunkte verfolgt: Es wird eine bestimmte Geschichte vorgestellt und trainiert, mit der die eigenen Produkte und Dienstleistungen im Sinne der Merkmals-Vorteils-Argumentation vom Wettbewerb abgegrenzt werden können. Zweitens werden Konzepte für bestimmte Anforderungssituationen vorbereitet und oft im Rollenspiel eingeübt: etwa Neukundenakquise, Preisanpassung, Cross-Selling oder Reklamation. Über all dem liegt der Anspruch, die Maßnahmen mit einer deutlich motivierenden Note zu versehen. Im Bewusstsein der eigenen Stärke stehen Erfolgsgeschichten im Zentrum, eine nicht selten männlich dominierte Machthaltung und als Ausdruck eines optimistischen Wir-Gefühls die Formel: „Schaffen wir das? – Ja, wir schaffen das“. Was fehlt, ist eine differenzierte Auseinandersetzung mit der Weiterentwicklung der eigenen Verkäuferpersönlichkeit, eigenen Einstellungsmustern und den damit verbundenen Emotionen sowie handlungsbezogenen Entwicklungsbereichen.

### Auseinandersetzung statt Training

Große Gefühle erzeugen einen euphorischen Zustand, der für den Augenblick einen allgemeinen und ansteckenden Optimismus verbreiten kann, aber ebenso schnell verpufft, sobald der Dopamin-Spiegel abstürzt. Wer stattdessen Maßnahmen zur Vertriebsentwicklung



Dr. Tobias Heisig, Doktor der Theologie und Diplom-Psychologe, Certified Management Consultant BDU, Geschäftsführer CEVEYCONSULTING und Geschäftsführer SMARTinSALES in München, tobias.heisig@SMARTinSALES.com



Dr. Alexander Wittwer, Studium der Germanistik, Geschichte und Philosophie, Promotion zum Dr. phil., Geschäftsführer CEVEYCONSULTING und Partner CEVEYSYSTEMS, alexander.wittwer@ceveyconsulting.com

als intensive Auseinandersetzung im gemeinsamen Lernprozess versteht, agiert nachhaltiger und zielführender. Wobei eine Atmosphäre von Zuversicht durchaus dienlich ist, um konzentriert, differenziert und mit Respekt vor der hohen Anforderung gemeinsam ein Handlungsgerüst zu entwickeln und zu diskutieren. Eine intensive und differenzierte Auseinandersetzung von Vertriebsmitarbeitern mit den Trainingsinhalten wird durch die folgende Grundstruktur eines Seminars oder Trainings zur Vertriebsentwicklung gefördert:

- **Zwecksetzung** Informationen zur Situation und zum Ziel, verbunden mit einer differenzierten Vorstellung der Auslöser, die zur Wahl von Inhalten, Methoden und dem Zeitpunkt geführt haben.
- **Den Ansatz kennenlernen** Worin besteht das neue Vorgehen? Welche Wirkung soll wie erzielt werden? Warum ist dieser Ansatz Erfolg versprechend?
- **Den Ansatz verstehen** Erörterung des Ansatzes. Welche Wirkung wird von den Teilnehmern für die Praxis erwartet? Welche Chancen und Risiken werden gesehen? Welche Veränderung bedeutet der Ansatz für den Tagesablauf der Teilnehmer? Was löst er an Gefühlen aus – positiv wie negativ? Wie könnte eine positive Zielprojektion dafür aussehen?
- **Übungen** Zerlegung des Ansatzes in einzelne Teilbereiche und Einzelübungen, um die Komplexität des Lernprozesses zu reduzieren. Die Einhaltung einer hohen Qualität und das Vermeiden von falschem Üben werden von Anfang an konsequent überwacht und mit Nachdruck eingefordert.
- **Praxistraining** Intensive Rollenübungen, um den Ansatz in der Praxis zu verfestigen. Klare und auch konfrontierende Feedbackprozesse.
- **Praxisphase mit Self-Monitor** Die Alltagspraxis wird als das wichtigste Lernfeld etikettiert. Ein Self-Monitor (Werkzeug zum qualitativen und quantitativen Selbstcheck im Feld) sichert die Qualität der Umsetzung ohne Trainer oder Coach.

### Coaching-Gespräche mit der Führungskraft und/oder dem Trainer

Gemeinsame Analyse der Umsetzung im „echten Leben“. Dynamisierung des Lernprozesses durch Steigerung des qualitativen Anspruchs.

- **Vertiefungstraining** Gemeinsame Auswertung im Seminar. Weitere Perfektionierung anhand erweiterter Zielsetzungen.

### Emotionspegel im Lernprozess

Die Vorbereitung der Vertriebsmitarbeiter auf eine Leistungssteigerung ist im Idealfall ein Lernprozess, der Wissen, Können, die richtige Einstellung und Zuversicht vermittelt. Die positive Grundhaltung und das Selbstbewusstsein werden dabei gespeist von der Wertschätzung im Team sowie dem Gefühl, für die Realität des Verkaufens gut gerüstet zu sein. Der Lernprozess bewegt sich in einem Spannungsfeld zwischen Freude und Zuversicht bzw. Anteilnahme und Anspannung. Insgesamt sollten die Emotionen im Training spürbar sein und auch wahrgenommen werden.

Euphorische Begeisterung oder Angst wirken sich auf Lernen und Üben allerdings negativ aus. Um sich Fähigkeiten und Wissen anzueignen, ist der intensive, konzentrierte Austausch eine wichtige Voraussetzung. Die Psychologin Christina Wanke konnte 2010 in einer empirischen Untersuchung nachweisen, dass logisches Denken am besten bei einem neutralen Stimmungsmuster funktioniert. In ihrer Dissertation „Der Einfluss von Emotionen auf das logische Denken“ fasst sie zusammen: „Eine Erklärung für diese Befunde ist, dass erlebte Emotionen Kapazitäten des Arbeitsgedächtnisses belasten, weshalb weniger Ressourcen zur Bearbeitung kognitiver Aufgaben zur Verfügung stehen.“ Für die Vertriebsentwicklung bedeutet das, dass ein zu emotionalisierter Rahmen die Erkenntnisprozesse erheblich beeinträchtigt. Tschakka-Methoden hindern demnach geradezu die Fähigkeiten, Konzepte zu erfassen und zu durchdringen.

### Feedback der Teilnehmer

Trainer, die bei der Vertriebsentwicklung auf den Begeisterungsfaktor setzen, bemessen den Erfolgsfaktor ihrer Veranstaltungen häufig nach dem Feedback der Teilnehmer. Ihre im Anschluss an die Trainings ausgegebenen Feedbackbogen – umgangssprachlich „Happy Sheets“ genannt – erfassen die Stimmung, die am Ende von Seminaren stets positiv ist. Diese wohlwollende Rückmeldung wird von vielen Trainern mit dem Lernerfolg ihrer Veranstaltung gleichgesetzt. Manche gehen sogar noch weiter. Ein Motivationstrainer, der sich als der in Deutschland „unterhaltsamste“ seiner Zunft bezeichnet, spricht in einem Interview auf seinem Youtube-Kanal davon, dass die „Lacherdichte“ der Teilnehmer in seinem Seminar anzeige, ob er Informationen auch wirklich verankern konnte. Er will also den Wirkungsgrad seines Trainings aus dem Spaßfaktor ableiten.

Die Erkenntnisse der Psychologie widersprechen dieser Kausalität. Nachweise für eine ganz andere Wirkweise positiven Erlebens liefert die Pädagogin Christine Greder-Specht mit ihrer Studie „Emotionen im Lernprozess: Erkundung der Beziehung zwischen Emotionen und Wirkungseinschätzungen von Teilnehmenden einer Weiterbildung“. Das Ergebnis ihrer Untersuchung ist frappierend. Teilnehmer, die unmittelbar nach einem Weiterbildungsprozess angaben, diesen ausschließlich positiv erlebt zu haben, sind langfristig unzufriedener als die, die im Weiterbildungsprozess auch unangenehme Erfahrungen gemacht haben. Die These, dass „gute“ Emotionen auch gut fürs Lernen sind, ist zu einfach. Schließlich sind Lernende nicht einfach Konsumenten eines Produkts, sondern viel eher Ko-Produzenten.

Die neueren Theorien zur Interaktion von Lehrendem und Lernendem gehen zurück auf Didaktiker und Pädagogen wie Wolfgang Schulz, der den Begriff der „Partizipation“ prägte, sowie Wolfgang Klafki mit seiner Theorie der „Mitbestimmung“

oder Lothar Klingenberg mit seinen Ausführungen zur „Dialektischen Didaktik“. In der Konsequenz bedeutet dies, dass Teilnehmer Spaß am Training haben können, ohne davon auch nur im Mindesten für ihre eigene Weiterentwicklung zu profitieren. Selten ist die subjektive Zufriedenheit Ausdruck einer konzentrierten Auseinandersetzung. Wer sich intensiv mit einer Problematik oder einer Fragestellung beschäftigt, bewegt sich eher auf der Gefühlsebene der Nachdenklichkeit bis hin zur Melancholie. Das Entwickeln von Lösungen bedeutet auch, dass man sich von Vorgehensweisen und Einstellungen verabschieden muss. Damit verbunden kann sich die schmerzliche Einsicht einstellen, dass man sich in früheren Situationen nicht optimal verhalten hat. Diese Art von „Trauerarbeit“ kann im Umkehrschluss auch darauf hinweisen, dass sich Teilnehmende besonders intensiv mit einer Sache auseinandersetzen. Die Theorien und Erkenntnisse der empirischen Forschung entsprechen in vielen Punkten der Erfahrung aus der Trainerpraxis: Teilnehmer, die sich positiv-emotional, vielleicht sogar euphorisch zeigen, sind häufig nicht so leicht zu erreichen. Sie machen zwar äußerlich motiviert mit, bewegen sich aber oft in ihrer eigenen Denkwelt und nutzen das Training dazu, sich bestätigt zu fühlen. Auch bringen sie den Trainer in ein Dilemma: Er freut sich über das positive Feedback und ist als Dienstleister möglicherweise auch darauf angewiesen. Konfrontiert er den Teilnehmer mit einer sachlich klaren Rückmeldung, befeuert er zwar möglicherweise dessen Lernprozess, beendet jedoch meist auch jäh die Zusammenarbeit.

### Positive Emotionen als Wegweiser

Problemsituationen sind selten eindeutig oder schwarz-weiß. In der Regel bedarf es eines kreativen Prozesses, um tragfähige Lösungen zu entwickeln und Entscheidungen zu treffen. Die Hirnforscher António R. Damásio und Gerd Gigerenzer haben nachgewiesen, dass Emotionen in diesen Prozessen eine wichtige Rolle spie-

len und sich positiv auswirken. „Somatische Marker“ dienen dazu, Handlungsalternativen mit emotionalen Werten zu belegen und sie damit besser einschätzen zu können. Was wir landläufig als „Bauchgefühl“ bezeichnen würden – eine Art emotionales Erfahrungsrepertoire –, unterstützt nach Damásio und Gigerenzer den logisch-analytischen Prozess. Somatische Marker fungieren also als wichtiger Reiz, der anzeigt, ob wir auf dem richtigen oder falschen Weg sind.

Problemlösungs- und Entscheidungsprozesse sind wichtige Inhalte der Vertriebsentwicklung. Um die emotionalen Erfahrungen hierfür sinnvoll einzusetzen, ist es wichtig, dass sie in einem inhaltlichen Zusammenhang mit der Aufgabe stehen. Nur so können sie die Lösung befördern. Nicht zielführend ist es hingegen, wenn die Emotionen von außen – also vom Trainer oder vom Vertriebsleiter – an die Teilnehmenden herangetragen werden. Gruppendruck führt häufig dazu, dass die Stimmung zwar äußerlich gespiegelt wird, jedoch im Inneren der Persönlichkeit kaum Substanz hat. Emotionen, die von tatsächlich Erlebtem von Innen heraus kommen, können den Lernprozess dagegen sinnvoll reflektieren und unterstützen. Sie wirken wie ein Anker und verstärken die Intensität der Auseinandersetzung mit der Problemstellung.

### Hauptsache, nicht nur Spaß

Das „Spiel“ mit den Emotionen bei einer auf Lernen, Entwicklung und Veränderung abzielenden Veranstaltung ist eine heikle Angelegenheit. Die manipulative Beeinflussung der Gemütslage von Teilnehmenden im Zusammenspiel mit dem Gruppendruck kann zwar die Weiterbildungsmaßnahme selbst zu einem positiv erlebten „Event“ werden lassen, für das Erlernen zielführender Problemlösungsstrategien und für das Entwickeln eigener Fähigkeiten ist dieses Vorgehen jedoch völlig unbrauchbar. Es darf also nicht nur

„Spaß machen“, sondern muss die Basis bieten, wichtige neue Erkenntnisse zu erarbeiten und diese intensiv zu erleben.

Wenn Lernen als Koproduktion zwischen Lehrendem und Lernendem gestaltet werden soll, bedeutet dies nach unserer Erkenntnis und Erfahrung, dass Emotionen, auch und insbesondere negative, gewürdigt werden müssen. Das muss nicht heißen, sie zum Anlass für eine supervisory Sitzung zu machen. Es sollte aber heißen, diese Emotionen ernst zu nehmen und gerade dann, wenn sich Frustrationen äußern, die Anforderungen hoch zu halten. Insbesondere negativ gefärbte Emotionen sind im Verlauf eines Lernprozesses ein wichtiger Hinweis für die Intensität der Auseinandersetzung mit der Aufgabe.

### Weiterführende Literatur

**Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Muraven, M. & Tice, D. M.** (1998). Ego depletion: Is the active self a limited resource? *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 1252–1265.

**Damásio, A. R.** (1995). *Descartes' Irrtum: Fühlen, Denken und das menschliche Gehirn*. München: List.

**Gigerenzer, G.** (2007). *Bauchentscheidungen: Die Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition*. München: Bertelsmann.

**Greder-Specht, Ch.** (2009). *Emotionen im Lernprozess: Eine qualitative Studie zur Erkundung der Beziehung zwischen Emotionen und Wirkungseinschätzungen von Teilnehmenden einer Weiterbildung basierend auf einem entwickelten Instrument zur Abbildung emotionaler Lernverfassungen*. Dissertation, Universität Augsburg (Schriftenreihe: Wissen und Lernen in Organisationen, Band 7). Hamburg: Dr. Kovač. Verfügbar unter: <http://d-nb.info/1000055159/34> [12.8.2014].

**Wranke, Ch.** (2010). *Der Einfluss von Emotionen auf das logische Denken*. Dissertation, Justus-Liebig-Universität Gießen. Verfügbar unter: [http://geb.uni-giessen.de/geb/volltexte/2010/7426/pdf/WrankeChristina\\_2010\\_02\\_04.pdf](http://geb.uni-giessen.de/geb/volltexte/2010/7426/pdf/WrankeChristina_2010_02_04.pdf) [12.8.2014].

# Buch-Tipps



Werner Sauter, Simon Sauter: **Workplace Learning – Integrierte Kompetenzentwicklung mit kooperativen und kollaborativen Lernsystemen**. Springer Gabler, Heidelberg 2013, 327 Seiten, 49,90 Euro

Führungskräfte stehen heute vor der Herausforderung, durch Agilität in Organisationen und Professionalität ihrer Akteure die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens sicherzustellen. Dabei gewinnt der Kompetenz-Wettbewerb um die Fähigkeiten, in komplex-dynamischen Situationen selbstorganisiert und reflektiert handeln zu können, an Bedeutung. Traditionelle Formen der Weiterbildung wie Lehrgänge und Seminare können die Bedürfnisse nach Schnelligkeit und Anwendungsorientierung meist nicht befriedigen, da sie nicht kurzfristig verfügbar oder zu abstrakt sind. Doch wie soll modernes Lernen im Arbeitsprozess funktionieren? Dafür nennen die Autoren die Kompetenz, sich die Lernziele selbst zu definieren und den Lernerfolg zu überprüfen; ferner das eigene Handeln zu reflektieren und mit Lernpartnern intensiv zu kommunizieren. Es wird eine Handlungskompetenz benötigt, die Denken, Fühlen und Handeln auf bestimmte Aufgaben bezogen zusammenführt. Dafür bedarf es einer neuen, kompetenzbasierten Lernkultur, die informelles Lernen, Erfahrungslernen, selbstgesteuertes und vor allem selbstorganisiertes Lernen im Arbeitsprozess in den Fokus rückt. Innovative Kompetenz-Entwicklungssysteme kombinieren arbeitsbezogenes Lernen mit E-Learning/Webinaren und Blended-Learning-Angeboten sowie kollaborativem Lernen (Social Learning). Darüber hinaus soll es konsequent die Unternehmensstrategie berücksichtigen, und Lern-Entwicklungsprozesse sollen sich an Kompetenzmodellen oder -profilen orientieren. Das Learning on Demand (Austausch in Fachforen) und Mobile Learning gewinnen an Bedeutung, da die Nutzung von Web und Smartphones zunimmt. Für die Zukunft sehen die Autoren, dass sich

das Lernangebot noch konsequenter an den Bedürfnissen der Lernenden orientieren wird und feedbackbasiertes Erfahrungslernen ermöglicht wird. Lernerfolge werden danach bewertet, inwiefern Aufgaben in der Praxis erfolgreich gelöst werden, statt nur die Zufriedenheit mit der Maßnahme abzufragen. Zudem wird der Zuwachs an Performanz gemessen. So kann der Beitrag der Kompetenzentwicklung zum Geschäftserfolg klarer herausgearbeitet werden. Doch bis dahin ist in der Weiterbildungspraxis noch viel zu tun. Das Buch gibt einen ausgezeichneten Überblick über Entwicklungstrends des betrieblichen Lernens und endet mit der Frage, wie man von der Personalentwicklung hin zum Kompetenzmanagement kommen kann. Es liefert zahlreiche theoretische und praxiserprobte Impulse und Handlungsempfehlungen, um kollaboratives Arbeiten und Lernen zu initiieren. Es endet mit einem gelungenen 36-seitigen Glossar und ist Führungskräften und Personalentwicklern wärmstens zu empfehlen.

Rouven Schäfer, Leiter Human Resources Management, DocCheck, Köln, [rouven.schaefer@doccheck.com](mailto:rouven.schaefer@doccheck.com)



Claudia De Witt, Almut Sieber (Hrsg.): **Mobile Learning. Potenziale, Einsatzszenarien und Perspektiven des Lernens mit mobilen Endgeräten**. Springer, Wiesbaden 2013, 284 Seiten, 39,99 Euro

Wer sich mithilfe seines Tablets auf eine Sprachprüfung vorbereitet, weiß eine App dazu zu schätzen. Wartezeiten lassen sich nutzen, das Unterwegssein wird mit Smartphone oder Tablet zu potenzieller Lernzeit. Claudia De Witt und Almut Sieber weiten als Herausgeberinnen den Blick darauf, was alles möglich ist. Mobile Learning erschließt die Potenziale der Allgegenwärtigkeit mobiler Endgeräte und des Zugangs zum Internet. Der Sammelband widmet sich drei Schwerpunkten: erstens dem Lernen, Arbeiten und Forschen, zweitens der Anwendung von Mobile Learning an Universitäten und der

Frage, wie Unternehmen Mobile Learning nutzen. Im universitären Bereich können frisch Immatrikulierte ihre Hochschule erkunden. Eine empirische Studie untersucht den Einsatz von Tablets in Massveranstaltungen. Ein weiterer Beitrag behandelt die Problematik von Urheber- und Datenschutzrechten. Arbeitsprozesse erfordern verstärkt kontinuierliches Lernen. Das Buch stellt die Einsatzmöglichkeiten mobiler Endgeräte, etwa beim Automobilkonzern Daimler, dar, wo ein eher konventionelles intranetbasiertes Instrument von Wissensmanagement durch mobile Endgeräte ergänzt wird, zum Beispiel bei Instandhaltungsmaßnahmen. Die Lufthansa nutzt Mobile Gaming, um mit einer App für Smartphones Inhalte zum Datenschutz zu vermitteln – das Lufthansa Privacy Quiz funktioniert nach dem „Wer wird Millionär?“-Prinzip.

Mehr als 20 Autoren stellen das Thema Mobile Learning anregend und kompetent dar. Gleichzeitig wird auch deutlich, wie schnell das Wissen auf diesem Gebiet veraltet, etwa wenn es im Ausblick eines Artikels heißt: „2012 wird eine neue Mobilfunkgeneration auf den Markt kommen...“ Personalentwickler in Unternehmen oder Verantwortliche in Bildungsinstitutionen und Universitäten werden das Buch trotzdem mit Gewinn lesen.

Christine Kaul, Kaul Coaching, Hannover, [willkommen@kaul-coaching.de](mailto:willkommen@kaul-coaching.de)



Margret Fromme-Ruthmann: **Einfluss organisationaler Lernkultur und personaler Aspekte auf die Motivation sowie Art und Ausmaß formeller und informeller Lernaktivitäten in Unternehmen**. Rainer Hampp, Mering 2013, 328 Seiten, 34,80 Euro

Worum es geht, zeigt bereits der wenig knackig formulierte Titel des Buchs: In ihrer Dissertation untersucht die Autorin, welche Wirkzusammenhänge es beim Lernen im Betrieb gibt und welche Rahmenbedingungen lernförderlich sind. Dabei liegt ein Schwerpunkt auf den informellen und selbstbestimmten Lern-