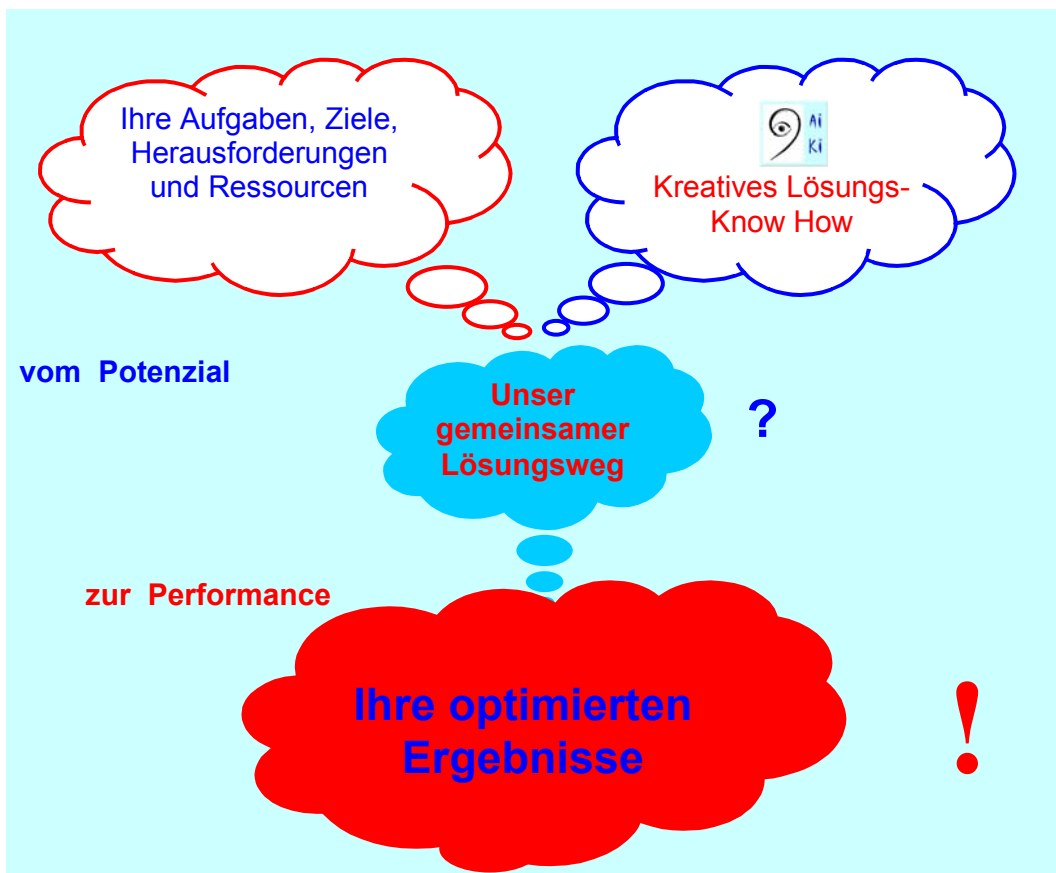




## Angebote für Unternehmen & Organisationen

Prüfen Sie unser Angebot dann, wenn ...

- Sie für Ihre Organisation **nachhaltige Entwicklung** anstreben
- Sie **systemische – auch unerwartete – Wechselwirkungen** bei Ihren Entscheidungen berücksichtigen wollen
- Sie gewährleisten wollen, dass **Ziele und Massnahmen** von den betroffenen Menschen als **sinnvoll** / notwendig erlebt werden, und Sie sich dadurch auf ein breites **Commitment** stützen können
- Sie entdecken wollen, welche **eigenen Ressourcen** sich noch aktivieren lassen
- Sie Ihre **Eigenständigkeit** gegenüber externer Unterstützung **stärken** wollen





Seite 1	Angebote für Unternehmen & Organisationen
Seite 2	<b>I n d e x</b>
Seite 3	<i>Wolfgang Schäffer: Trainerprofil (Projekte, Kunden, Kooperationen)</i>
Seite 4-6	Fallbeispiel: Wandel in der Führungskultur
Seite 7-14	Fallbeispiel: massgeschneidertes Verkaufstraining
Seite 15 ff	in Vorbereitung:  Fallbeispiele zu  Teamtraining  Telefontraining  Moderation zu Veränderungs- und Konfliktlösungsprozessen  Organisationsentwicklung  Coaching  Supervision



## Trainerprofil

Wolfgang Schäffer

Dipl. Psychologe

## Werdegang

Jahrgang 1952 – Abitur – Berufsoffizier – Verkaufsleiter und –trainer Finanzdienstleistungen, Bonnfinanz / Deutsche Bank – Psychologiestudium / Psychotherapieausbild. bei Prof. Dr. med. Jonas (Universität Würzburg) – seit 1984 selbstständig: Kommunikations- u. Konflikttraining – 1986-2001 Lehrtherapeut und Supervisor der GiG – seit 1996 Trainerpool Deutsche Bank AG – seit 2004 Experte bei [www.kadertraining.ch](http://www.kadertraining.ch) und Vorstandsmitglied bei [www.konfliktgestaltung.ch](http://www.konfliktgestaltung.ch)

## Fortbildungen

NLP – Focusing – Tiefenpsych. nach Adler – systemische Psychologie (Siegener Modell) – Führungstraining, Organisationsentwickl. (ITO / IFF-Wien) – Solution Focused Consulting (de Shazer), Nonviolent Communication (Rosenberg), system. Organisat.-Strukturaufstellungen (Prof. Varga von Kibéd)

## Angebote

Offene Veranstaltungen: Training & Coaching in Kommunikations- und Konfliktgestaltung  
Firmenintern: Führungstraining – Teamtraining – Verkaufstraining – Gestaltung von Veränderungs- und Konfliktlösungsprozessen – Coaching

## Projekte / Kunden (in Kooperation mit ...)

- Organisationsentwicklung in KMU's Maschinenbau, z.B. Georg Fischer Konzern (Weigang Consulting, D-Würzburg)
- Projekt ‚Weiterbildung neue Länder‘ für Bundesanstalt für Arbeit (Siegener Privatinstitut für Psychologie)
- Team- und Verkaufstraining für Apotheken, Textilgrosshandel (Die Akademie – D-Bad Harzburg)
- Verkaufs-, Team-, Führungstraining, Train the Coach, Change Management, Organisationsentwicklung für Deutsche Telekom AG, Fiat Automobilhandel, Roche AG (Gemini Consulting, D-Bad Homburg)
- Projekt ‚Agenturen erfolgreich leiten‘ / Coaching für Bayerische Versicherungskammer (Dr. Assländer, D-Würzburg)
- Projekt ‚Kundenorientierung und Gruppenleitung bei der Auskunft‘ für Deutsche Telekom (Sigma-Gruppe / Raskop)
- Verkaufstraining im Bereich Medizintechnik für SSI, Fresenius Medical Care
- Bildungsprojekte für pädagog. / soziale / Gesundheits-Einrichtungen (z.B. Ausbildungszentrum Inselfpital CH-Bern)
- Kommunikationstraining / Coaching für PPD, den Psychologisch Pädagogischen Dienst des EMD, CH
- Training und Coaching für Deutsche Telekom / stationärer Handel, SYKES CallCenter (Sigma-Gruppe / Raskop)
- Organisationsentwicklung / Führungs-, Präsentations- und Verhandlungstraining / Projektmanagement / Potentialanalysen / Coaching von Führungskräften für Telekom Austria AG (ITO Change Company, A-Wien)
- Seit 1996 Projekt ‚Akquirieren, Verhandeln, Überzeugen‘, Projekt ‚Ratinggespräche‘, ‚Fit 4 Sales‘, Coaching ... für den Bereich Firmenkundenbetreuung Deutsche Bank AG (Learning & Development, DB-University, D-Frankfurt)
- Trainingsprojekt der CS-Akademie ‚Vermögensaufbau und –anlage‘ (TeleDialogTeam, D-Frankfurt)
- Konfliktmanagement an der Akademie der Führungskräfte / Deutsche Telekom AG (Sigma-Gruppe / Raskop)
- Führungstraining für KPMG (Audit, Tax, Financial Advisory Services und Business Services), National Office, D-Berlin
- Vivento Customer Services / Bundesagentur für Arbeit ‚Führungstraining ServiceCenters‘ ([www.sigma-gruppe.de](http://www.sigma-gruppe.de))
- Schweizer kantonale Arbeitsverwaltung ‚Newplacement für Kaderleute‘ ([www.kadertraining.ch](http://www.kadertraining.ch))
- Projekte für ‚Konfliktgestaltung im öffentlichen Raum‘ z.B. SBB (Schweizer Bund.Bahn) ([www.konfliktgestaltung.ch](http://www.konfliktgestaltung.ch))
- ‚Führungsausbildung im Gesundheitswesen‘ in Kooperation mit Lernforum Nietlisbach, CH-Zug





*GL: Mir war nicht klar wie verworren die Führungskultur in unserem Haus zur Zeit ist, und wie das die Mitarbeiter erleben. Ich kann jetzt nachvollziehen, was die vermehrten Kündigungen veranlasst. Welche Lösung schlagen Sie uns für dieses Problem vor?*

*EB: Eine nachhaltige Lösung sollte meiner Meinung nach folgende Schritte umfassen:*

- *Wir machen uns klar, wer aufgrund seiner momentanen Sichtweise den notwendigen Wandel in der Führungskultur spontan eher unterstützen wird, und wer eher für die Erhaltung des Status Quo eintritt.*
- *Durch die Anerkennung beider Gegenpole und die gleichzeitige offene Konfrontation miteinander bringen wir eine Dynamik in Gang, die den Fokus zunehmend weg von Individualinteressen und hin zu gemeinsamen Zielvorstellungen verschiebt. Dazu bedarf es professioneller Moderation.*
- *Diese Vorgehensweise bietet unter anderem die Vorteile,*
  - *dass wir die Ressourcen nutzen, die bereits vorhanden sind, und so überflüssigen Aufwand sparen*
  - *dass alle Betroffenen hinter dem Entwicklungsprozess stehen, und somit ein breites Commitment gewährleistet wird*

*Angenommen, der momentane Zustand des Unternehmens hält noch eine Weile an: wer würde davon profitieren?*

*GL: Diese Frage habe ich mir so noch nicht gestellt. ... Am ehesten würde sich wahrscheinlich unsere Konkurrenz freuen, denn mit den Leuten, die kündigen geht auch wertvolles KnowHow an die Mitbewerber.*

*EB: Wer würde sich innerhalb der Firma am ehesten darüber freuen?*

*GL: Freuen würde sich hoffentlich niemand. Aber es würden sich vielleicht diejenigen bestätigt fühlen, die sich schon vor einem Jahr gegen das neue Konzept der kooperativen Führung gesträubt haben.*

*EB: Wer von diesen Führungskräften hat sich denn in der Vergangenheit um das Gedeihen des Unternehmens verdient gemacht?*

*GL: Das ist ja gerade der heikle Punkt: Gerade die verdienstvollsten Ingenieure haben heute die grössten Probleme mit ihren Mitarbeitern. Sie führen noch nach der alten Schule. Aber was soll ich denn mit ihnen machen? Sie haben doch unser Unternehmen zu dem gemacht, was es heute ist. Ich kann sie doch nicht einfach degradieren.*

*EB: Wenn diese Situation anhält, welche Risiken kommen dann noch auf Sie zu?*

*GL: Das Ende vom Lied wäre, dass wir Kunden verlieren – und das ohne dass es der Branche schlecht geht. Das bedeutet natürlich auch Abbau von Arbeitsplätzen.*

*EB: Welcher Wandel muss eintreten, damit diese Risiken minimiert werden?*

*GL: Die Ansprüche der jungen, fähigen Mitarbeiter haben sich geändert. Die wollen an Entscheidungen teilhaben, eigene Ideen einbringen und eigene Verantwortung übernehmen. Wenn sie sich wie unmündige Kinder behandelt fühlen, dann verlieren sie an Motivation. Wir brauchen Führungskräfte, die diesen zeitgemässen Anforderungen gerecht werden. Trauen Sie sich diese schwierige Aufgabe zu?*

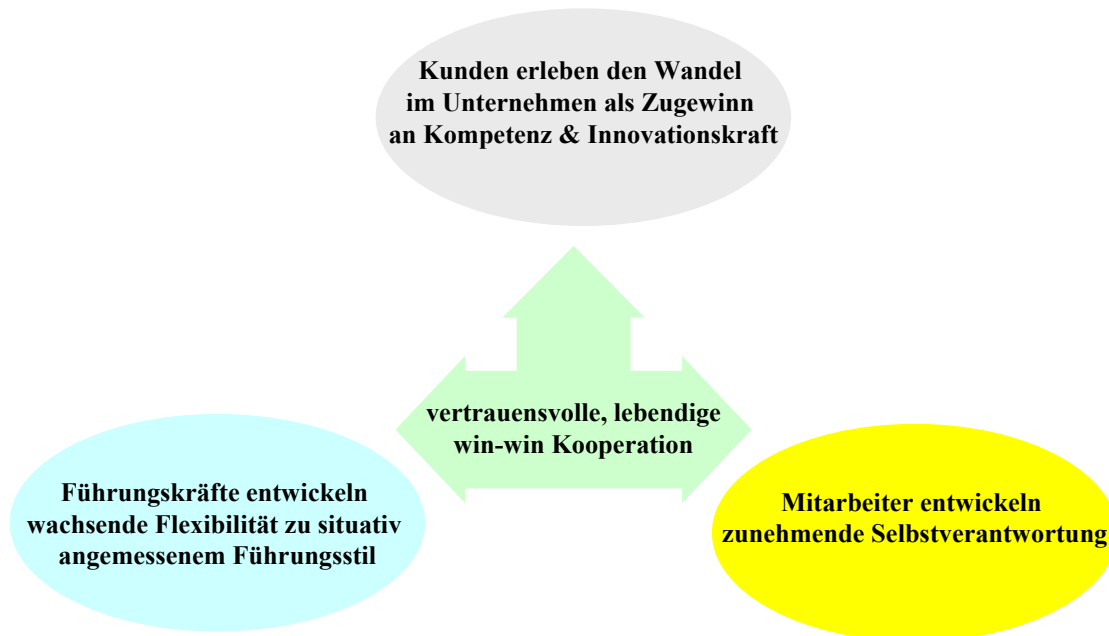
*EB: Nehmen wir an, dass diese Herausforderung mit vereinten Kräften ganz unvermutet bewältigt ist: Welche konkret sinnlich wahrnehmbaren Unterschiede zur heutigen Situation stellen Sie jetzt fest, wenn Sie morgens in ihren Betrieb kommen?*

*GL: Sie haben eine ungewöhnliche Art zu fragen. Sie fordern in der Tat mein Vorstellungsvermögen heraus – auf eine sehr konstruktive Weise! ... Ich sehe tatsächlich die Gesichter unserer Belegschaft vor mir: Schon an der Pforte schaut man sich vielleicht eine Sekunde länger an beim morgendlichen Gruss. Es ist alles etwas lockerer, gleichwohl wird sehr konzentriert gearbeitet – aber nicht verbissen. Wenn ich den Kollegen der erweiterten Geschäftsleitung begegne, dann sehe ich sie weniger geduckt, etwas aufrechter in der Haltung und entspannter im Gesicht. Und unsere Problemfälle unter den Führungskräften sehe ich aufgeteilt: in solche, die die Kurve zu einem neuen Führungsverständnis gekriegt haben, sich als lernfähig erwiesen haben, und die anderen, die keine Führungsaufgaben mehr wahrnehmen, aber trotzdem zufrieden sind in ihrer neuen Position, weil sie ihre Verdienste angemessen gewürdigt sehen. Aber das ist natürlich mein ganz privates Wunschenken – die Realität sieht noch ganz anders aus.*

*EB: Wenn Sie jetzt, in diesem gelungenen Lösungsentwurf, die Wechselwirkungen neu gestaltet sehen: Welches Bild zeigt sich?*



**Wechselwirkungen im neu gestalteten Lösungsbild:**



*EB: Wer profitiert von diesem Wandel?*

*GL: Alle Beteiligten*

*EB: In der Rückbetrachtung vom vollzogenen Wandel zur Ausgangslage heute: Wer konnte am meisten zu diesem Veränderungsprozess beitragen?*

*GL: Zuerst sind klare Entscheidungen von mir gefragt. Dann liegt die Initiative gleichermassen bei den Führungskräften und den Mitarbeitern. Eine besondere Rolle können jeweils diejenigen übernehmen, die schon einen gewissen Entwicklungsvorsprung haben. Damit sie bei den Kollegen Akzeptanz finden brauchen sie eine kollegiale und keine überlegen wirkende Haltung. Begleitende Massnahmen wie Moderation, Training & Coaching sind für die Mitarbeiter gleich wichtig wie für die Führungskräfte – das ist für mich eine überraschende, neue Erkenntnis. Verfügen sie zeitnah über ausreichende personelle Kapazitäten für dieses Projekt?*

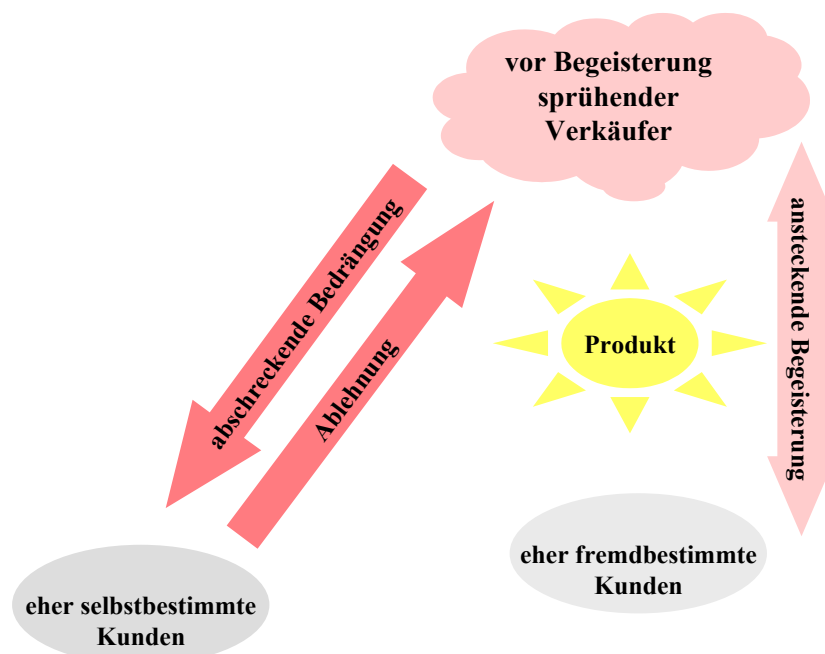
*EB: Ich lege Ihnen in wenigen Tagen ein Angebot dazu vor. Dieses Angebot umfasst auch einen groben Plan über Zeitabläufe, Etappenziele, Trainings-, Moderations- und Coachingmassnahmen. Doch eine letzte Frage noch zu den Auswirkungen dieses Change Projekts: Welche unerwarteten und unerwünschten Konsequenzen könnten auftreten?*

*GL: Es könnte Probleme mit der Konzernmutter geben. Dort hat man schliesslich viel Geld in das bisherige Führungstraining investiert und sieht keinen Anlass für erneute Trainingsinvestitionen. Aber angesichts der steigenden Fluktuationsrate lässt sich hier der Handlungsbedarf nachvollziehbar begründen. Natürlich ist mit Widerständen aus den Reihen von altgedienten, Mitarbeitern wie Vorgesetzten, zu rechnen. Da baue ich auf ihr psychologisches Geschick und ihre Erfahrung. Wir müssen einen Weg finden, der das Commitment auf breiter Linie sicherstellt. In Einzelfällen sind vielleicht auch schmerzhaft Entscheidungen fällig.*

## Fallbeispiel: Massgeschneidertes Intervalltraining für Verkaufsprofis

**Ausgangslage:** Eine Vertriebsorganisation für Finanzdienstleistungen stellt bei ihren erfolgsgewohnten, langjährigen Verkäufern eine gewisse Schulungs- / Trainingsmüdigkeit fest. Gleichzeitig werden rückläufige Umsatzzahlen von den Aussendienstlern immer häufiger mit der ungünstigen Marktsituation entschuldigt. In der Vergangenheit hat man zu solchen Gelegenheiten öfter Grossveranstaltungen mit bekannten sog. ‚Motivationstrainern‘ inszeniert. Doch mit der Zeit stellte man sich die Frage, ob die euphorische Begeisterung, die dabei erzeugt wird, nicht zwangsläufig zu nachfolgenden Frustrationsphasen führt. Solche Überlegungen haben nun zur Suche nach einer Trainingsform mit nachhaltiger Wirkung geführt.

### Wechselwirkungen



### Inteviu mit der Verkaufsleitung zur Klärung des Auftrags:

Verkaufstrainer = VT

Verkaufsleiter = VL

*VT: Sie haben mir aufgezeigt, dass Sie wegen fallender Verkaufszahlen in Sorge sind, und dass ihre Verkäufer die ungünstige Marktsituation als Begründung anführen. Gleichzeitig stellen Sie eine schwindende Motivation für die Teilnahme an Schulungs- und Trainingsmassnahmen fest. Bisher haben Sie durch Motivationstraining gezielt die Begeisterungsfähigkeit ihrer Leute angeheizt. Wenn wir die Wechselwirkungen zwischen Verkäufer und Kunden betrachten, zeigt sich, dass ein Weg gleichzeitig den einen Kundentyp erreichen und einen anderen abschrecken kann. Wenn den Verkäufern dieser Zusammenhang nicht bewusst ist, so finden sie vielleicht eine Erklärung, die ausserhalb ihres Einflussbereiches liegt – wie zum Beispiel die Marktsituation. Keinen Einfluss zu haben auf Kundenverhalten wirkt natürlich entmutigend und frustrierend. Und da ist es für mich nachvollziehbar, wenn Sie neue Motivationsschübe als Lösung für das Problem ansehen. Was ist ihre Ansicht dazu?*

*VL: Jetzt bringen Sie mich in Verlegenheit: wenn ich mir ihre Abbildung über die Wechselwirkungen zwischen Verkäufer und Kunden ansehe, dann kann ja die Methode des ‚Verkaufens über Begeisterung‘ selbst ein Grund sein, warum manche Kunden sich eher abgeschreckt als angezogen fühlen. Wenn ich dann die Begeisterung noch anheizen will, macht das ja unter Umständen gar keinen Sinn mehr.*



*VT: Was, glauben Sie, macht dann mehr Sinn?*

*VL: Nun, ich hoffe, dazu machen Sie mir einen Vorschlag.*

*VT: Ja, gerne. Ich nehme an, dass Sie bei der Führung ihrer Verkäufer feststellen, dass vom Führungsstil her gleiche Behandlung bei verschiedenen Menschen zu unterschiedlichen Ergebnissen führen kann. Wenn Sie bei der Behandlung ihrer Mitarbeiter nicht eine gewisse einfühlsame Flexibilität zeigen würden, hätten Sie nicht diese gute Mannschaft.*

*Die Verkäufer haben es einerseits mit Kunden zu tun, die in hohem Mass einer Fachperson vertrauen, die gewohnt sind, sich etwas sagen zu lassen, die sich manchmal sogar ziemlich leicht einschüchtern lassen. Diese fühlen sich überfordert, wenn sie zu schwach zu einer Kaufentscheidung hingeführt werden. Sie brauchen den von sich und seinem Produkt überzeugten / begeisterten und eher direktiven Verkäufer. Andererseits begegnen uns Kunden mit einer gesunden Skepsis gegenüber Fachautoritäten. Diese prüfen und vergleichen kritisch unsere Art, wie wir sie behandeln, sie nach ihren eigenen Vorstellungen fragen, sie zu Wort kommen lassen, ihnen Vorschläge machen, ihre Einwände aufnehmen und wie wir ihre autonomen Entscheidungen respektieren.*

*Was einen Verkaufsprofi – genau wie eine gute Führungspersönlichkeit – ausmacht, ist eine stetig wachsende Flexibilität in seinem Verhaltensrepertoire. Dazu gehört insbesondere*

- *Auf spontane, ungezwungene Art Kontakt mit unterschiedlichsten Menschen aufnehmen*
- *Das eigene Interesse offen zeigen, transparent wirken, ohne mit der Tür ins Haus zu fallen*
- *Den Gesprächspartner spüren lassen, dass er nicht nur als Mittel zum Zweck des eigenen Vorteils betrachtet wird, sondern dass er als Mensch mit eigenen Vorstellungen, Werten, Bedürfnissen wahrgenommen wird*
- *Ein immer feineres Radar für die Motive des Kunden entwickeln, die ihn an unserem Angebot Geschmack finden lassen*
- *Unser Angebot so präsentieren, dass es beim Kunden einen Kaufreiz auslöst*
- *Einwände des Kunden als gesteigertes Interesse an einer gründlichen Prüfung unseres Angebots für seinen Vorteil auffassen*
- *Die Komplexität der Entscheidungsmöglichkeiten verantwortungsvoll so reduzieren, dass der Kunde seine Handlungsfähigkeit nicht ausgerechnet jetzt verliert, und unser Einsatz dadurch nicht die verdienten Früchte tragen kann*

*Was halten Sie von diesen Qualitätskriterien für einen professionellen Verkäufer?*

*VL: Aber sind das nicht nur Grundlagen, die man bei jedem Profi einfach voraussetzen muss?*

*VT: Das ist genau der Punkt. Ich gehe davon aus, dass ihre Mannschaft nur mit der Schulter zucken würde, wenn wir ihnen ein Training mit diesen Inhalten anbieten. Schliesslich haben wir es hier ja nicht mit Anfängern zu tun.*

*VL: Aber worauf wollen Sie mit Ihrem Vorschlag dann hinaus?*

*VT: Ein Training über die Grundlagen des Verkaufens würde von allen Teilnehmern gleichermassen die drillmässige Einübung der genannten Fertigkeiten verlangen. Was ihre erfahrene Mannschaft braucht, ist ein massgeschneidertes Trainingskonzept, das zunächst einmal aufzeigt, aufgrund welcher schon vorhandener Fähigkeiten jeder Einzelne zu seinen bisherigen Erfolgen gekommen sind. Jeder hat an einem anderen Punkt einen besonders ausgeprägten Trumpf in der Hand bzw. klaren Entwicklungsbedarf. Wenn die Teilnehmer spüren, dass sie zu einem fälligen Schritt in ihrem persönlichen Wachstum geführt werden, wird neue Motivation freigesetzt.*

*VL: Ich bin mir nicht sicher, ob meine Leute sich zum Üben bewegen lassen. Sie sind es eher gewohnt, dass ihnen ein Spitzenkönner etwas vormacht und sie so zu neuen Leistungen anspornt.*

*VT: Lernen durch Begeisterung für ein Vorbild und durch Nachahmung von dessen Verhalten ist eine sehr wirkungsvolle und archaische Form des Lernens. Wenn ein Tennistalent dann feststellt, dass er auch bei dauerhaftem Bemühen nicht den gleichen BumBum-Aufschlag seines Vorbilds Boris Becker erreicht, dann ist das noch kein Grund an sich zu zweifeln. Ein guter Trainer wird erkennen, dass sein Trumpf in der genialen Rückhand liegt. Er wird also seine Stärken herausarbeiten und ihn dort weiterentwickeln, wo Übungsbedarf besteht.*

*VL: Jetzt fühle ich mich schon ein wenig von Ihnen ertappt. Ich habe bisher möglicherweise zu stark darauf gesetzt, die Leute nach meinem Bild zu formen. Vielleicht erklärt das auch die momentanen Widerstände in der Mannschaft. Da kann es nicht schaden, wenn einmal ein neuer Wind weht. Ich erwarte mir von Ihnen aber auch einmal ein ganz persönliches Coaching über meinen Führungs- und Trainingsstil.*



*VT: Gerne. Ich halte es für wichtig, dass die Mitarbeiter nicht durch unvereinbare Widersprüche zwischen unseren Verhaltensstilen irritiert werden. Nach welchem Zeitraum, erwarten Sie, dass wir die ersten Ergebnisse der gemeinsamen Bemühungen beobachten können?*

*VL: Eine erste Zwischenbilanz lässt sich vielleicht schon in drei Monaten ziehen.*

*VT: Wenn wir einmal annehmen, dass jetzt die drei Monate um sind, und sich tatsächlich unerwartet und spontan ein wesentlicher Wandel ereignet hat: Welche Veränderung würde Ihnen morgen früh, wenn Sie sich im Büro den ersten Überblick verschafft haben, wohl auffallen?*

*VL: Das erste wäre, dass ich mich gut ausgeschlafen fühle. Unsere Sekretärin würde es wagen, ein wenig über Belangloses mit mir zu plaudern. Sie hätte nicht die Sorge, dass mich das nicht interessiert, bzw. dass sie mir damit die Zeit stiehlt. So ganz nebenbei erfahre ich, dass ein Mitarbeiter, bei dem ich gar nicht die Erwartung hatte, mit ungewöhnlich guten Geschäften überrascht.*

*VT: Hat es ein ähnliches Ereignis schon einmal gegeben?*

*VL: Ja, das ist jetzt schon zwei Jahre her. Da war ich sehr skeptisch gegenüber einem damals relativ neuen Mitarbeiter, dem Herrn x. Ich habe ihn gezielt weniger gefordert und gefördert als andere und war dann völlig erstaunt, als er über mehrere Monate die Umsatzrennliste angeführt hat.*

*VT: Wir sind wieder am Tag nach dem unerwarteten Wandel: Wer in ihrer Umgebung kann heute über Unterschiede berichten wie er oder sie Sie heute erlebt?*

*VL: Nehmen wir an, ich habe einen Beratungstermin, gemeinsam mit einem Mitarbeiter, bei einem sehr wichtigen Kunden: Meine Verkäufer fürchten solche Termine, weil sie natürlich mit einem unerbittlichen Feedback rechnen müssen. Ich denke, heute ist der Mitarbeiter y sehr erstaunt über meine Reaktion. Er wird sagen, dass er von mir rückgemeldet bekam, welche Fortschritte er in den letzten Wochen gemacht hat. Dass er diesmal erst abgecheckt hat, was sich seit dem Erstgespräch ereignet hat, bevor er seine sorgfältig vorbereitetes Angebot präsentiert; dass er ohne unterschwellige Aggression nachgefragt hat, als der Kunde von einem Konkurrenzangebot berichtet hat; dass er die Kaufsignale des Kunden rechtzeitig angenommen hat, anstatt blind weiter zu argumentieren bis der Kunde die Orientierung verliert ... . Meine Verkäufertruppe würde also wohl merken, dass ich meine Haltung sich geändert hat, dass ich stärker darauf schaue, was an Stärken und Fortschritten erkennbar ist.*

*VT: Lassen Sie uns doch ein Bild davon entwerfen, wie die veränderte Situation sich beim Kunden auswirken kann.*

### Wechselwirkungen im neugestalteten Lösungsbild:





*VT: Wenn wir diese Wechselwirkungen zwischen Verkäufer – Kunde – Produkt betrachten, was heisst das für unser Trainingskonzept?*

*VL: Für mich ist es nach wie vor eine Wonne, jemanden mit meiner Begeisterung anstecken zu können – auch um dadurch gute Geschäfte zu machen. Gerade jemand wie ich kann sich aber noch deutlich steigern, wenn er ab und zu von seiner Egozentrik ablassen und das Gegenüber in den Mittelpunkt rücken kann. Ich denke, das ist auch die Botschaft des neuen Trainingskonzepts.*

### Ablaufplan bei 8 – 12 Teilnehmern

#### 1. Verkaufstraining

3 Tage

**Praxistransfer**  
mit Lernpartnerschaften,  
Ideenpool und Telecoaching  
evtl. Training on the Job  
(ca. 10 Wochen)

#### 2. Verkaufstraining

2 Tage



Ausschnitt aus dem **Trainings-Design**

<i><b>Wann</b></i>	<i><b>Was</b></i>	<i><b>Wie</b></i>	<i><b>Wozu</b></i>	<i><b>Ergänzungen</b></i>
1.Vormittag 1. Verk.train.	Begrüssung Kennenlernen	Gesprächsrunde	Einstimmung Vertrauensbildung	Sitzordnung
1.Vormittag 1. Verk.train.	Orientierung über Sinn, Ziele, Inhalte, Methoden und Struktur Des Verkaufstrainings	Vortrag	Orientierung der Teilnehmer	Flipchart Handout
1.Vormittag 1. Verk.train.	Trainingserfahrungen und Erwartungen der Teilnehmer	Moderation	Orientierung des Trainers	Flipchart
1.Vormittag 1. Verk.train.	Aktuelle Markt- und Wettbewerbssituation Marktkritische Verkaufsfähigkeiten	Moderation Gruppenarbeit	Motivation	Flipchart
1.Vormittag 1. Verk.train.	Checkliste ‚Verkaufsfähigkeiten‘ Selbsteinschätzung: Stärken und Übungsbedarf	Einzel- / Kleingruppenarbeit	realistische Selbsteinschätzung und Zielsetzung	Gruppenräume
1.Vormittag 1. wie auch 2. Verk.train.	Auflistung von Fallbeispielen und ‚Real-Life-Cases‘	Moderation	Auswahl geeigneter Fälle für das Rollentraining  Sinnvolle Zuordnung von Übungspartnern	Flipchart
1. wie auch 2. Verk.train.	Gesprächsvorbereitung / -phasen Schlüsselfragen zu erwartende Einwände	Lehrgespräch	Überblick im Verkaufsgespräch durch strukturiertes Vorgehen	Flipchart Handout
1. wie auch 2. Verk.train.	Werkzeuge für Feedback	Lehrgespräch	Differenziertes Beobachten lernförderndes Geben und Annehmen von Feedback	Flipchart Handout



<i><b>Wann</b></i>	<i><b>Was</b></i>	<i><b>Wie</b></i>	<i><b>Wozu</b></i>	<i><b>Ergänzungen</b></i>
vor jeder Rollentrainingsetappe	Vorbereitung auf die Durchführung des Rollentrainings (jeweils mehrere Fälle parallel)	Instruktion Gruppenarbeit	Instruktion der Trainingspartner zielgerichtetes Vorgehen im Verkaufsgespräch	Checkliste: - Schlüsselfragen - Nutzenargumente - zu erwartende Einwände
an jedem Train.tag 3 bis 6 Fälle	Durchführung des Rollentrainings	Schwerpunkt auf kritischem Gesprächsabschnitt Videoaufzeichnung mit externem Mikrofon	Konkretes, beobachtbares Gesprächsverhalten erlaubt Selbsterkenntnis und das Erproben neuer Verhaltensweisen	TV-Monitor vom Hotel Videokamera vom Trainer
nach jedem Rollentrain.	Feedbackrunde	Strukturiertes, prägnantes Feedback durch Beobachter Moderation durch Trainer Stärken / Schwächenanalyse und Übungszielformulierung durch Verkäuferrolle	Erkenntnis, dass gleiches Verhalten auf verschiedene Menschen unterschiedlich wirkt Abgleich Selbstbild / Fremdbild Realistische Selbsteinschätzung Erkennen von Übungsbedarf	Dokumentation Zielformulierung - gezeigtes Verhalten - attraktive Alternativen - Übungsziel - Nutzen bei Zielerreichung
nach Feedbackrunden	Auswerten der Videoaufzeichnung	Selektive Ausschnitte Traineranalyse mit individueller Entwicklungsempfehlung	Persönlicher Entwicklungsprozess als Verkaufsprofi	Entwicklungs- und Wertequadrat nach Prof. Schulz von Thun
	Trainings - Bausteine I bis IV	Zeitpunkt, Dauer, und	Steigerung der	Flipchart



<i><b>Wann</b></i>	<i><b>Was</b></i>	<i><b>Wie</b></i>	<i><b>Wozu</b></i>	<i><b>Ergänzungen</b></i>
eingestreut zwischen Rollentrainings	siehe Darstellung anschliessend an Trainings-Design	Vertiefung sind abhängig - vom aktuellen Bezug zu Ereignissen im Rollentraining - vom Ausbildungsstand - von den Erwartungen und Wünschen - von der Aufnahmefähigkeit der Teilnehmer	Kommunikationsfähigkeit sozialen Kompetenz Verkäuferkompetenz Persönlichkeitsentwicklung	Handout Gezielte Übungen, die über das Rollentraining hinausgehen
wird fortlaufend ergänzt	Ideenspeicher zu gelungenen Lösungen	zunächst auf Flipchart dokumentiert später als Word-Datei zur fortlaufenden Ergänzung Austausch über Internet	Zugriff auf Lernergebnisse für die Verkaufspraxis im Alltag	Die Ideenspeicher sind lebendige und ständig wachsende Datenbanken für praxisrelevante Verkaufslösungen
nach jedem Training	Lernprotokoll	Das Lernprotokoll wird aus digitalisierten Flipcharts und anderen Unterlagen vom Trainer gefertigt und an alle Teilnehmer versandt.	Auffrischung des Gelernten	Beispiele für Flipchartqualität auf letzter Seite dieses Dokuments



## Trainingselemente

### Theorie-Bausteine I

- I.1 Verkaufspsychologie: ‚Was führt uns zu einem Kaufentschluss?‘
- I.2 Kommunikationspsychologie: ‚Was führt zur Verständigung zwischen zwei ganz eigenen Welten?‘
- I.3 Emotionale Intelligenz: ‚Steuern uns die Gefühle?‘
- I.4 Evolutionsbiologie: ‚Nach welchen Spielregeln läuft der erfolgreiche Kampf um´s Überleben ab?‘

### Bausteine zur inneren Haltung und Persönlichkeitsentwicklung II

- II.1 Kongruenz & Glaubwürdigkeit: ‚Tun Sie, was Sie sagen und sagen Sie, was Sie tun?‘
- II.2 Absichtslosigkeit: ‚Sind Ihnen schon Erfolge gelungen ohne absichtsvolles Bemühen? Trotzdem oder deshalb?‘

### Verkaufstechnik-Bausteine III

- III.1 Gesprächsvorbereitung: ‚Wie vergesse und behalte ich gleichzeitig meinen Plan, um das Gespräch offen und lebendig zu halten?‘
- III.2 Verbindung / Vertrauen entstehen lassen: ‚Man spürt die Absicht und ist verstimmt‘
- III.3 Fragetechnik: ‚Wie lenke ich verantwortungsvoll und zielstrebig Wahrnehmungs- und Entscheidungsprozesse beim Kunden?‘
- III.4 Aktiv zuhören: ‚Performance stimmt erst dann, wenn der Kunde sich verstanden fühlt‘
- III.5 Schlüssel zur Motiverkennung: ‚Was bewegt den Kunden zum Handeln?‘
- III.6 Körpersignale aufnehmen: ‚Wie kann ich Kaufsignale früher erkennen?‘
- III.7 Präsentation: ‚Wie fessele ich die Aufmerksamkeit meines Gegenüber?‘
- III.8 Bilder / Metaphern: ‚Ein Bild sagt mehr als tausend Worte!‘
- III.9 Argumentationstechnik: ‚Wie erkennt der Kunde seinen Nutzen aus unserem Angebot?‘
- III.10 Einwand-Aikido: ‚Wie fördert ein ‚Angriff‘ die gegenseitige Verbundenheit?‘
- III.11 Lösung von Konfliktsituationen:
  - AiKi-Prinzip: ‚Wie kann ich m i t der Angriffsenergie gehen anstatt dagegen?‘
  - Gordon-Modell: ‚Wie kann ich so konfrontieren, dass mein Gegenüber nicht reflexartig abwehrt?‘
  - Harvard Konzept: ‚Wann sind Win-Win Lösungen möglich?‘
  - mentales Stressmanagement: ‚Wie bleibe ich stets gut bei Atem / in meiner Mitte?‘
- III.12 Entscheidungsfindung: ‚Wie (emp-)findet der Kunde die Entscheidung, die für ihn passt und die auch uns Ertrag bringt?‘ (Win-Win Prinzip)

### Verkaufsstrategie- und –taktik Bausteine IV

- IV.1 Phasenmodell zur Strukturierung des Verkaufsgesprächs:  
Vertrauensbildung, Informationsgewinnung, Risiko-/Chancenabwägung, Entscheidungsfind.
- IV.2 Gesprächsstrategie      IV.3 Gesprächstaktik

### Übungs-Bausteine V:

Rollentraining, ‚Real-Life Cases‘, AiKi-Übungen, humorvolle Auflockerung, Aufstellungen...

**Transfersicherung:** Ideen Pool, (Tele-) Coaching, Training on the Job, ...