



# Was haben Drill-Sergeants und Führungskräfte im Möbelhandel gemeinsam?

**Zwei Branchen, die echte Schwierigkeiten haben Menschen zu rekrutieren, sind der Möbelhandel und das Militär.**

Das geht so weit, dass in 2006 die amerikanische Armee 11,7 % ihrer Neuzugänge aus den Reihen verurteilte Krimineller bestreiten musste, denen im Gegenzug Straferlass zugesagt wurde.

Sowohl die Armee wie auch der Möbelhandel

müssen sich mit der Tatsache auseinandersetzen, **dass sie nicht zu den attraktivsten Arbeitgebern gehören**, die automatisch top-motivierte, hochqualifizierte Erfolgstypen anziehen (obwohl es in beiden Organisationen natürlich solche Menschen gibt).



So kennen wir aus Filmen wie „Full Metal Jacket“ die Ausbildungsoffiziere der Army: bedrohlich, brutal und beleidigend. Diese „Drill Sergeants“ lernen jetzt Positive Psychologie, weil das Militär es sich nicht mehr leisten kann, Rekruten nur auszusieben statt sie auszubilden.

# Was haben Drill-Sergeants und Führungskräfte im Möbelhandel gemeinsam?

Beide Branchen brauchen daher jetzt Ausbildungsprozesse, die systematisch die Stärken der vorhandenen Arbeitnehmer stärken, anstatt nur wie bisher die Schwachen auszumergen. Die amerikanische Armee hat das verstanden und die besten Psychologen der Welt angeheuert, um diese Fähigkeiten zu lernen. Der Möbelhandel kann davon viel lernen.

## WIE MAN OPFER ZU MACHERN MACHT

Markus Macher und Oliver Opfer sind Verkäufer in einem Möbelhaus. Beide hatten eine extrem schlechte Woche mit wenig Frequenz und haben null Umsatz geschrieben. Beiden ist das auf die Laune geschlagen. Sie machten sich verständlicherweise Sorgen um die Zukunft, waren lustlos, weniger aktiv und kümmerten sich erstmal um Auftragsbestätigungen und anderen Papierkram.

**Markus Macher kam aber schon nach einem Tag aus diesem Tal heraus.** Er sagte zu sich selber: „Es kann nicht sein, dass Du das Verkaufen verlernt hast. Es passiert jedes Jahr mit den ersten Sonnentagen, dass die Besucher ausbleiben. Du bist bis jetzt jedes Mal wieder aus dem Loch gekrabbelt, also lauf los und such Dir einen Kunden!“ Er lief wie ein Schäferhund seine Runden durch die Ausstellung, obwohl erstmal keine Kunden in Sicht waren,

und da er der einzige war, der noch lief, fand er nach einer Stunde Kundschaft und war wieder im Geschäft.

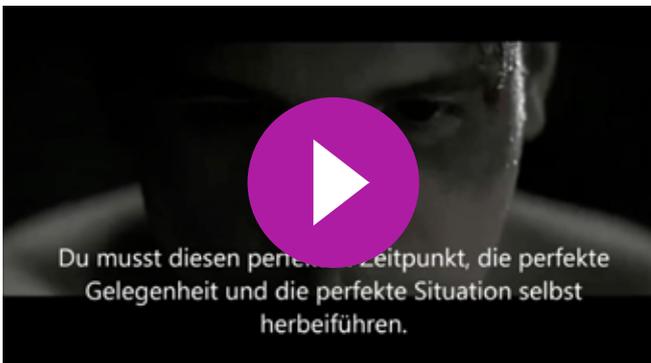
**Oliver Opfers innerer Monolog hörte sich ganz anders an:** „Die Kunden wollten alle sowieso nur schauen und haben kein Geld. Bei dem Wetter kauft doch kein Mensch Möbel. Die Kunden werden immer fieser. Der Markus schreibt zwar, aber ich hab's einfach nicht drauf. Ich kann nicht mit Stress umgehen. Ich bin für den Job nicht gemacht. Ich bin kein guter Verkäufer.“

Er schreibt zwar wieder Umsatz, als die Frequenz sichtbar zunimmt, kommt aber aus jeder frequenzschwachen Phase weniger motiviert und lustloser heraus, steht immer mehr lamentierend in der Ausstellung rum, verkauft immer weniger und gibt irgendwann auf.



# Was haben Drill-Sergeants und Führungskräfte im Möbelhandel gemeinsam?

Tony Robbins, der erfolgreichste Verhaltens-trainer aller Zeiten, sagt: „**Die Qualität Deiner Kommunikation bestimmt die Qualität Deines Lebens.**“ und ich füge hinzu: „Dein wichtigster Gesprächspartner bist Du selbst. Also Sorge dafür, dass du vernünftig mit dir redest.“ Wenn Ihr innerer Dialog mal Nachhilfe braucht, schauen Sie diesen wunderbaren, kurzen Film.



→ [bit.ly/motivationsfilm](https://bit.ly/motivationsfilm)

Sie werden es nicht schaffen, am Ende des Films noch demotiviert zu sein.

**Kann man vorhersagen, wer auf Widrigkeiten wie Olli Opfer reagiert und wer wie Markus Macher trotzdem funktionsfähig bleibt?** Und kann man einem Olli helfen, mehr wie sein Kollege Markus zu werden?

Mit anderen Worten: **Kann man mentale Stärke messen und lehren?**

Die Antwort ist zum Glück zweimal „Ja“. Dreißig Jahre Forschung versetzen uns in die Lage vorherzusagen, welche Menschen nach Misserfolgen wachsen werden und welche in sich zusammenfallen. Aber wichtiger noch: Wir haben jetzt die Werkzeuge, um Menschen mit der Olli-Opfer-Einstellung die notwendigen Fähigkeiten für den Umgang mit Misserfolg, Widerstand, widrigen Umständen und Trauma beizubringen.

## HIER EIN KLEINER (nichtwissenschaftlicher) SELBSTTEST:

- **Geben Sie auf**, wenn Sie Schwierigkeiten, Stress und Fehlschlägen begegnen?
- **Geben Sie nach**, sobald Ihr Gegenüber Widerstand zeigt?
- **Nehmen Sie sich** als Verkäufer die Ablehnung des Kunden („Kann man sich hier nicht einfach alleine umschauen?“) zu Herzen und gehen erstmal eine rauchen?
- **Nicken Sie verständnisvoll**, wenn der Kunde Ihnen sagt: „Vielen Dank für die gute Beratung, aber Sie sind das erste Haus, das wir besuchen. Sie haben sicher Verständnis dafür, dass wir uns noch in anderen Möbelhäusern umschauen wollen?“

# Was haben Drill-Sergeants und Führungskräfte im Möbelhandel gemeinsam?

- **Sind Sie nach** einem „genullten“ Tag am Boden zerstört und zerfallen in Selbstzweifeln?
- **Ist Ihre Laune** und Motivation in längeren Zyklen von Ihrem Verkaufserfolg (oder als Chef vom Umsatzerfolg Ihrer Mannschaft) abhängig?

## ODER SIND SIE MENTALE STARK?

Mentale Stärke bedeutet,

- nicht nach einem Misserfolg aufzuhören, sondern den Fokus und die Entschlossenheit zu bewahren.
- auf Widerstand anderer Menschen mit Hartnäckigkeit und neuen Strategien, nicht mit Passivität aber auch nicht mit Aggressivität zu reagieren.
- trotz Widerstand die eigenen Ziele weiter zu verfolgen und aus den kleinen und großen Katastrophen des Lebens stärker hervorzugehen als man es vorher war.



Eine Berufsgruppe, die diese Fähigkeit mehr braucht als die meisten von uns, sind Soldaten in Kampfeinsätzen. Denn ihr Berufsleben ist reich an außergewöhnlich schlimmen Katastrophen. Für die US Armee ist das so wichtig, dass sie zusammen mit dem Team des Psychologen Martin Seligman ein 145 Millionen Dollar Trainingsprogramm aufgelegt hat, um ihre Ausbildungsoffiziere, die legendären Drill Sergeants, in die Lage zu versetzen, die Rekruten nicht nur körperlich fit zu machen, sondern auch ihre mentale Widerstandskraft zu stärken. Dieses Trainingsprogramm für mentale Stärke wird zur Zeit bei 1,1 Millionen Soldaten getestet, deren Berufsalltag (meistens) wesentlich härter ist, als der eines Möbelverkäufers. Dieses Programm beschreibt Prof. Seligman in seinem letzten Buch: Flourish – Wie Menschen aufblühen: Die Positive Psychologie des gelingenden Lebens.

**Das Ergebnis dieses gigantischen Versuchs zeichnet sich klar ab: Mentale Stärke ist trainierbar.**

Schauen wir mal, ob Verkäufer und Führungskräfte im Möbelhandel von dem Millionen Dollar Training der Drill Sergeants profitieren können. Die meisten von uns kennen Drill Sergeants als gnadenlose, schreiende, Rekruten niedermachende Schleifer aus Filmen wie „Full Metal Jacket“.

# Was haben Drill-Sergeants und Führungskräfte im Möbelhandel gemeinsam?

Das Foto oben stammt nicht aus einem dieser Filme, sondern von der US Navy und ist offiziell zur Nutzung freigegeben. Das heißt die Navy fand o. k., dass ihre Drill Sergeants so gesehen werden.

Verkaufsmanagement wurde lange Zeit, besonders in den USA, ähnlich gehandhabt. Schauen Sie hier eines der berühmtesten Beispiele von „Motivation auf die harte Tour“ (kurzer Filmausschnitt aus „Glengarry Glen Ross“) an.



→ [bit.ly/HarteTour](https://bit.ly/HarteTour)

## Welche Fähigkeiten müssen wir denn trainieren, um mental Widerstandsfähiger zu werden?

Zunächst müssen viele von uns eine Fähigkeit verlernen. Diese nennen die Psychologen „erlernte Hilflosigkeit“. Erforscht wurde dieser Effekt in den 60er Jahren in hässlichen Tierversuchen, bei denen Hunde, Ratten, Mäuse und sogar Kakerlaken schmerzhaften Elektroschocks ausgesetzt waren, auf die sie keinen

Einfluss hatten. Denn der gesamte Käfigboden wurde in unvorhersehbaren Zeitabständen unter Strom gesetzt. Die Tiere lernten schnell, den Schmerz zu akzeptieren und versuchten ihm auch gar nicht mehr zu entkommen. Sie wurden passiv, depressiv und schwach.

## WAS HABEN DIESE VERSUCHE MIT DEM ARBEITSALLTAG VON VERKÄUFERN ZU TUN?

Wie die im Interesse der Wissenschaft gefolterten Tiere sind auch Verkäufer täglich unvorhersehbaren und nicht immer beeinflussbaren milden „Schocks“ ausgesetzt. So sprechen sie einen Möbelhausbesucher freundlich an, nur um in rauem Ton angeblafft zu werden: „Kann man sich hier nicht mal alleine umschauen?“. Sie planen stundenlang mit dem Kunden eine Küche und werden dann mit einem nonchalanten: „Sie sind das erste Möbelhaus. Sie haben sicher Verständnis dafür, dass wir uns noch andere Angebote einholen müssen.“ um den Lohn ihrer Arbeit gebracht. Diese „Schocks“ verursachen zwar nur psychische Schmerzen, der Körper reagiert aber darauf mit einem ähnlichen Hormoncocktail wie auf körperlichen Schmerz und echte Gefahr.

# Was haben Drill-Sergeants und Führungskräfte im Möbelhandel gemeinsam?

Die Experimente wurden später mit Menschen mit weniger krassen Schocks (unangenehme, extrem laute Geräusche) nachvollzogen. Auch sie lernten die Hilflosigkeit gegenüber lauten Geräuschen schnell und machten schon nach wenigen Tagen keinerlei Versuche mehr, dem Zustand zu entkommen. Bei dem Experiment von Seligman und Hiroto 1975 wurden die Teilnehmer nach dem Zufallsprinzip in drei Gruppen aufgeteilt.

- 1 Die erste Gruppe wurde einem extrem nervigen lauten Geräusch ausgesetzt. Sie fanden aber schnell heraus, dass sie die Störung durch einen Knopf vor sich abstellen konnten.
- 2 Die zweite Gruppe hörte auch das laute Geräusch. Diese Teilnehmer konnten es aber nicht stoppen, egal was sie auch versuchten.
- 3 Die dritte Gruppe, die sogenannte Kontrollgruppe, war keinem Geräusch ausgesetzt.

Später, normalerweise am folgenden Tag, wurden die selben Teilnehmer in einer völlig anderen Situation wieder einem lauten Geräusch ausgesetzt. Alles was sie hätten tun müssen, um den Krach zu stoppen, war, ihre Hände 30 cm nach links zu bewegen. Die Menschen in der ersten und dritten Gruppe lernten durch Versuch und Irrtum sehr schnell den Krach zu vermeiden.

Die zweite Gruppe, die am Vortag keine Kontrolle über den Krach hatte, versuchte erst gar nicht, auf die Lärmbelästigung mit Aktivität zu reagieren. Sie hatten in der ersten Phase des Experiments gelernt, dass sie keine Kontrolle über die Umstände hatten und waren passiv geworden. Diese Lektion hatten sie sofort auf die neue Situation übertragen. Sie „wussten“ nun, dass Widerstand zwecklos ist. Sie hatten Hilflosigkeit gelernt. Das galt für die Mehrheit dieser Gruppe.

Seltsamerweise wurden aber ungefähr ein Drittel der mit nicht beeinflussbaren Schocks gefolterten Tiere und Menschen nie passiv und hilflos. Sie lernten die Hilflosigkeit nicht, obwohl sie tatsächlich keinen Einfluss auf die Situation hatten.

## WAS UNTERSCHIEDET diese extrem widerstandsfähigen Menschen und Tiere von den anderen, die aufgeben?

Die Antwort von 15 Jahren Forschung des Teams um Martin Seligman ist: Optimismus. Sie werteten die Einstellung der (menschlichen) Teilnehmer mit Fragebögen aus, analysierten ihre verbalen und schriftlichen Äußerungen, um herauszubekommen, ob der „Erklärungsstil“ (Explanatory Style) dieser Menschen eher optimistisch oder pessimistisch ist. Damit ist gemeint, mit welchen Gedanken

# Was haben Drill-Sergeants und Führungskräfte im Möbelhandel gemeinsam?

und Worten sich Menschen die Widerstände, Misserfolge und kleinen und großen Katastrophen des Lebens erklären.

**Markus Macher und seine Gruppe sieht Misserfolge eher als zeitlich begrenzt, einmalig und änderbar.** „Das wird schon wieder besser. Dieser spezielle Kunde, der gerade so unangenehm reagiert, scheint einen blöden Tag gehabt zu haben und ich schaue mal, was ich dagegen tun kann. Der nächste wird sowieso wieder ein Netter sein.“, ist ein typischer innerer Dialog eines optimistischen Menschen.

**Olli Opfer generalisiert das unangenehme Erlebnis,** zum Beispiel von einem Kunden angeschrien worden zu sein: „*Die Kunden werden immer fieser. Das Verkaufen wird immer schwieriger. Die wollen alle sowieso nur schauen. Ich warte bis der nächste Kunde mich anspricht, anstatt weiter selber zu kontaktieren und mir noch eine schmerzhaft Abfuhr abzuholen.*“

**Es gibt diesen Opfer-Typus natürlich auch bei den Führungskräften.** Hier ist der Erklärungsstil für eine einzelne dumme Situation (z.B. ein Verkäufer, der die L-Garnitur mal wieder falsch herum bestellt hat): „*Die Verkäufer werden immer dümmer. Denen ist es ja auch egal. Man kriegt im Möbelhandel ja sowieso keine guten Leute mehr. Da kann man nichts machen, außer jeden Auftrag selber zu überprüfen.*“

Als Führungskräfte müssen wir uns klar machen, dass nach den wissenschaftlichen Erkenntnissen der letzten 50 Jahre (und nach unwissenschaftlichen Beobachtungen meines 20-jährigen Arbeitslebens) die gesamte Bevölkerung, nicht nur die Verkäufer im Möbelhandel, zu zwei Dritteln aus Opfer-Typen besteht.

**Die gute Nachricht ist, dass die Olli Opfers dieser Welt, wenn sie lernen wie Macher zu denken, sich auch wie Macher verhalten.** Indem sie sich wie Macher verhalten, nämlich einfach etwas gegen die widrigen Umstände tun, anstatt einfach nur darüber zu lamentieren, fühlen sie sich auch schnell wie solche.

**Das funktioniert nicht nur bei Soldaten.** Im Penn Resiliency Program (dem „Widerstandsfähigkeits-Programm“ der Universität von Pennsylvania) wurden Kinder und Jugendliche an 21 verschiedenen Schultypen von Amerika bis nach China auf diese Art zu denken (und damit auch zu handeln) trainiert. In einem 10-Tageskurs lernten Lehrer die Techniken, um optimistischer in ihrem eigenen Leben zu werden und diese Fähigkeit auch an ihre Schüler weiterzugeben. Diese Intervention hat Stress und Depression unter den Kindern bedeutend gemindert.



# Was haben Drill-Sergeants und Führungskräfte im Möbelhandel gemeinsam?



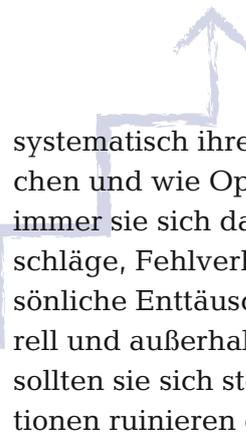
2008 befahl General George W. Casey, die gesamte US Armee auf mentale Widerstandsfähigkeit zu testen und dann alle Soldaten psychisch so fit zu machen wie sie es körperlich schon sind. Er wandte sich an den oben schon erwähnten Psychologen Seligman, der seit über 30 Jahren auf dem Gebiet der Positiven Psychologie forscht. Das daraus geborene „Umfassende Soldaten Fitness Programm“ (Comprehensive Soldier Fitness – CSF) hat sich die Armee bis jetzt 145 Millionen Dollar kosten lassen.

Es besteht aus drei Komponenten:

- 1 Einem Test der psychologischen Fitness.
- 2 Einem Kurs, in dem die Teilnehmer lernen, ihr eigenes Denken und damit auch ihr Handeln optimistischer und aktiver zu gestalten.
- 3 Und ein „Widerstandsfähigkeits Master Training“ (master resilience training) für Ausbilder, die legendären Drill Sergeants.

Getreu dem Motto:

**„DIE TREPPE MUSS IMMER VON OBEN GEKEHRT WERDEN.“**  
 lernten zunächst die Ausbilder und Offiziere  
 (im Möbelhandel Führungskräfte genannt)



systematisch ihren inneren Dialog zu überwachen und wie Optimisten zu denken. Wann immer sie sich dabei erwischten, wie sie Rückschläge, Fehlverhalten von Soldaten oder persönliche Enttäuschungen als dauerhaft, generell und außerhalb ihrer Kontrolle beschrieben, sollten sie sich stoppen. Denn diese Interpretationen ruinieren die Widerstandsfähigkeit.

**Sie lernten dem „Katastrophendenken“, der Tendenz immer das Schlimmste anzunehmen, zu widerstehen.** Ein Beispiel für Katastrophendenken aus dem Alltag eines Möbelverkäufers: Olli Opfer wird von einem Wiederkommer, der nicht wieder kommt, in eine negative Denkspirale gezogen. Er denkt sich: „Der Kunde hat bestimmt im Internet gekauft. Die Kunden werden ja sowieso über kurz oder lang alle im Internet kaufen. Außerdem habe ich wohl das Verkaufen verlernt. Ich werde bald nur noch auf meinem Fixum sitzen und in ein paar Monaten arbeitslos sein.“

Wir können Menschen durch einfache Fragen trainieren, den Wahrheitsgehalt dieser Gedanken zu hinterfragen und eine positivere Interpretation zu suchen. Mehr über diese hilfreiche Fragetechnik können Sie im nächsten VERKAUFSSTEUERER zum Thema „Vom Opfer und Macher“ → [bit.ly/OpferMacher](https://bit.ly/OpferMacher) lesen.

Aber die wichtigste Fähigkeit, die die Drill Sergeants für 145 Millionen Dollar lernten, scheint mit der „Unternehmenskultur“ der Armee zunächst unvereinbar. Sie lernten, sich

# Was haben Drill-Sergeants und Führungskräfte im Möbelhandel gemeinsam?

„auf die Jagd nach dem Guten“ zu machen. Das heißt sich sehr bewusst darauf zu konzentrieren, was am Verhalten der Mitarbeiter gut war. Oder wie eine Kundin von uns, die diese Technik selbständig schon vor Jahren für sich entdeckt hat, es formulierte „auf die Fläche gehen, um die Verkäufer bei etwas Gutem zu erwischen.“

**Fundierte Anerkennung – dieses einfache aber hochwirksame Werkzeug** ist bei unserer Arbeit schon seit Jahren der Motor jeder Verhaltensänderung. Am ersten Tag des Führungskräfte trainings des Durchsetzungsprogramms → [bit.ly/Durchsetzungsprogramm](https://bit.ly/Durchsetzungsprogramm) lernen die Teilnehmer 9 Werkzeuge, um gewinnender aufzutreten. Und Anerkennung ist das wichtigste davon.

Drill Sergeants, diese beinharten Schleifer, wurden trainiert, Fehlverhalten, schlappes Auftreten, fehlende körperliche Fitness von ihren Rekruten nicht gleich als generelle Persönlichkeitseigenschaft des Soldaten zu sehen. **Denn die Persönlichkeit unserer Mitarbeiter können wir nicht ändern, wohl aber ihr Verhalten.** Sie lernten, nicht vorschnell den Menschen zu verurteilen.

Ein Fallbeispiel aus dem Trainingsprogramm: „Ein Soldat in Ihrem Zug hat Schwierigkeiten, beim Training mitzuhaltten, und schleppt sich den Rest des Tages dahin. Seine Uniform ist schlampig und er macht Fehler bei den

Artillerieübungen. Sie denken sich: „Er ist halt ein Weichei! Er ist einfach nicht aus dem richtigen Holz geschnitzt, um Soldat zu werden.“

Diese Art von Generalisierung von Momentaufnahmen des Verhaltens auf die gesamte Persönlichkeit, lernen die Drill Sergeants bei sich zu entdecken und auszumerzen. Sie sind angehalten, durch systematisches Suchen und Bestärken von positivem Verhalten die Widerstandsfähigkeit ihrer Rekruten aufzubauen, anstatt die Menschen auszumerzen, die nicht von Anfang an die hohen Standards erfüllen.

**Das funktioniert außerdem hervorragend im Verkaufsmanagement von Möbelhäusern!** Auch das ist seit über 10 Jahren ein wichtiger Baustein unserer Arbeit mit Verkaufsleitern und Führungskräften im Möbelhandel.



**7 Stufen**  
zum perfekten  
Verkaufsprozess  
für Möbelhäuser

**Jetzt anfordern!**

→ [bit.ly/VerkäuferFibel](https://bit.ly/VerkäuferFibel)

# Was haben Drill-Sergeants und Führungskräfte im Möbelhandel gemeinsam?



Verkaufsteams bestehen nunmal, wie auch die gesamte Bevölkerung, nur aus einem Drittel Macher-Typen und aus zwei Drittel Opfern, die sich leicht entmutigen lassen. Unsere Aufgabe als Führungskräfte ist es nicht, an diesen herumzunörgeln und sie dadurch noch weiter zu demotivieren und die „Schlechten“ auszumerzen.

**Möbelverkauf ist keine Raketentechnik und man kann es jedem Menschen, der andere Menschen mag, beibringen.**

Daher ist die erste und oberste Maxime für von uns trainierte Abteilungsleiter, Hausleiter und Inhaber der Merkspruch **K-V-N** „**K**ritisiere, **V**erurteile und **N**örgele nicht!“.

Danach schicken wir die Führungskräfte los, ihre Mitarbeiter bei etwas Gutem zu erwischen und ihnen dafür Anerkennung zu geben. Diese beiden Empfehlungen können Sie sofort umsetzen, egal ob Sie Möbelverkäufer, Führungskraft oder Inhaber sind.

Wann verordnen Sie sich und Ihrer Verkaufsmannschaft ein mentales „Widerstandstraining“?

Unser Durchsetzungsprogramm, [→ bit.ly/ClubDerDurchsetzer](https://bit.ly/ClubDerDurchsetzer) dass es in verschiedenen Formen für alle Möbelhausgrößen gibt, ist genau das. Lesen Sie hier mehr darüber [→ bit.ly/Durchsetzungsprogramm!](https://bit.ly/Durchsetzungsprogramm!)

Ihr 

Dieser Artikel ist Bestandteil von „**Die Verkaufsmaschine**“ [→ www.thomaswittconsulting.de/verkaufssteuerer](https://www.thomaswittconsulting.de/verkaufssteuerer) – dem Blog von Thomas Witt Consulting. Kostenfreie Tipps und Verkaufswerkzeuge für den Möbelhandel – Nur für ehrgeizige und motivierte Möbelverkäufer und deren Führungskräfte



Meine Leidenschaft ist, menschliches Verhalten zu verstehen und zu beeinflussen, um Veränderungen und Entwicklungen zu bewirken. „Man kann Menschen nur bewegen, wenn man sie versteht“, ist mein Motto.

**Und wie wir alle wissen, gibt es viel zu tun. Sprechen Sie mich an!**

**THOMAS WITT** | GmbH  
CONSULTING

Hanauer Straße 10 · 61118 Bad Vilbel · Telefon: 06101 / 995 31 44  
[witt@thomaswittconsulting.de](mailto:witt@thomaswittconsulting.de) · [www.thomaswittconsulting.de](http://www.thomaswittconsulting.de)

