ITO – Pattern Training

Agile Entwicklung von Leadership & Sales Skills

ITO INSPIRING PEOPLE

ITO Business Consultants GmbH & Co. KG
Fürstenstraße 15 | 80333 München
Tel +49 89 720 176 - 0 | Fax +49 89 720 176 - 66
info@ito-bc.com | www.ito-bc.com

Inhalt

1 Management Summary	3
2 Merkmale eines Pattern Training	3
3 Hintergrund – warum Pattern Training?	4
4 Pattern Training im Vergleich	5
5 Wie trainieren wir Pattern?	6
6 Dafür eignet sich Pattern Training	7
7 Blended Learning	7
8 Wie wir Ihr Personal entwickeln	8
9 Beispiel eines Pattern Training	8
10 Ausgewählte Referenzen	9
11 ITO – Das Unternehmen & Kompetenzen	10

Anmerkung:
Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichwohl für beiderlei Geschlecht.

1 Management Summary

1

Agile Arbeitswelten verlangen auch nach agilen Trainingsmethoden.

Insbesondere im Vertrieb und in der Führung müssen sich Führungskräfte permanent mit neuen Anforderungen und Situationen auseinandersetzen und ihr Verhaltensrepertoire erweitern.

Dafür braucht es ein Training, das nicht theoretisches Wissen auf Vorrat vermittelt, sondern erfolgskritische Skills schnell, praxisnah und direkt anwendbar entwickelt.

Pattern Training ist agiles Verhaltenstraining für das digitale Zeitalter.

Im Gegensatz zum klassischen Training werden beim Pattern Training nicht ganze Gespräche oder Gesprächsphasen trainiert, sondern Mikro-Gesprächsmuster (engl. pattern). Diese Muster haben den entscheidenden Vorteil, dass sie leicht erlernbar, universell einsetzbar und äußerst effektiv sind.

Beim Pattern Training gibt es keine langwierigen, schwer zu beobachtenden Rollenspiele. Anstelle dessen werden Mikro-Gesprächsausschnitte geübt, mit direktem Unterbrechen und Feedback. Das Pattern Training ist dadurch praxisnäher und stellt einen höheren Transfer in den Alltag sicher.

Nachweislich wird durch Pattern Training der Lerneffekt erhöht – bei gleichzeitig höherer Akzeptanz durch die Teilnehmer.

2 Merkmale eines Pattern Training

3

- Minimalistisch: wir konzentrieren uns auf ganz wenige entscheidende Kernmuster, die den Erfolg maßgeblich beeinflussen
- bedarfsweckend: wir wecken Bedarf indem wir lieb gewonnene Verhaltensmuster und deren suboptimale Wirkung transparent machen
- experimentell-direktiv: wir bringen die Teilnehmer durch klare und motivierende Anweisungen dazu, aus alten Mustern auszubrechen, um sich selbst und die Wirkung von Kommunikation neu zu erfahren
- hinterfragend: wir involvieren Teilnehmer durch eine wertschätzende Auseinandersetzung mit den Gesprächsmustern, die stets auf eine Stärkung von Inhalts- und Beziehungsebene ausgerichtet ist
- begeisternd: wir begeistern, indem wir die Teilnehmer von der Defensive in die Offensive mitnehmen

3 Hintergrund – warum Pattern Training?

Pattern Training ist eine Methode des Verhaltenstrainings, die auf der Erkenntnis fußt, dass menschliches Verhalten sehr stark von wiederkehrenden Mustern (engl. Pattern) geprägt ist. Pattern Training wurde 2006 von Dr. Christian Innerhofer und Jennifer Dietz entwickelt.

Pattern Training geht auf die Forschung von Prof. Dr. Paul Innerhofer zurück, der in den 1970er Jahren am Max Planck Institut in München Verhaltensbeobachtungen in Mutter-Kind-Situationen durchführte. Er fand heraus, dass das Kind in seinen ersten Lebensjahren Verhaltensmuster erlernt, die sehr tief in der Persönlichkeit verankert sind und im Alltag, ähnlich physiologischen Reflexen, automatisiert abgerufen werden.
Pattern sind sich wiederholende Aktionen oder Reaktionen auf einen bestimmten Auslöser („trigger"). Pattern stellen einen wesentlichen, meist unbewussten Teil des Verhaltensrepertoires des erwachsenen Menschen dar und bestimmen maßgeblich über Erfolg und Misserfolg in sozialen Interaktionen. Unglücklicherweise sind nicht alle erlernten Pattern geeignet für den professionellen Kontext von z.B. einem Beratungs-, Verkaufs- oder Führungsgespräch.

Typische Pattern sind:

Führung:
- Feedbackmuster
- Delegationsmuster
- Motivierungsmuster
- etc.

Verkauf
- Fragemuster
- Abschlussmuster
- Einwandmuster
- etc.

Klassisches Verhaltenstraining

Klassisches Verhaltenstraining setzt primär an den Makro-Mustern der Gesprächsführung an, angereichert um klassische Themen aus der Psychologie, wie Kommunikationsmodelle, Kundentypologien, motivationale Aspekte, Körpersprache, aktives Zuhören, W-Fragen, etc.

Es werden komplette Gespräche oder Gesprächsphasen nachgespielt und den Teilnehmern wird anschließend, z.T. anhand von Videoanalyse, Feedback zu ihrem Verhalten gegeben. Die Vorschläge zur Verhaltensänderung sind meist komplex und vielfältig. Zudem kommt, dass viele der Hinweise auf mehr oder weniger zufälligen Beobachtungen basieren. Im besten Fall verlässt der Teilnehmer motiviert und mit guten Vorsätzen das Training. Im Alltag aber bleibt eine echte, dauerhafte Verhaltensänderung meist auf der Strecke.

Das Neuartige am Pattern Training

Im Gegensatz dazu werden beim Pattern Training nicht ganze Gespräche oder Gesprächsphasen trainiert, sondern Mikro-Gesprächsmuster. Damit setzt Pattern Training an dem Bereich des Verhaltens an, der nachweislich am leichtesten verändert werden kann. Jedes Pattern Training wird im Vorfeld in einer Praxisanalyse auf die spezifische Situation und wenige, erfolgsentscheidende Pattern abgestimmt. Der Fokus im Training liegt dann nur noch auf den ausgewählten Pattern. Dabei greifen wir auf ein Set besonders effizienter Pattern zurück, die wir aus der Analyse hunderter Gespräche abgeleitet haben. Aufgrund ihrer Einfachheit und Allgemeingültigkeit sind die Pattern leicht einzuüben und in der Praxissituation abzurufen.

Im Pattern Training wird durch konsequentes Training dieser besonders erfolgreichen Pattern das Verhaltensrepertoire der Teilnehmer in den kritischen Aspekten der Gesprächsführung erweitert.

4 Pattern Training im Vergleich

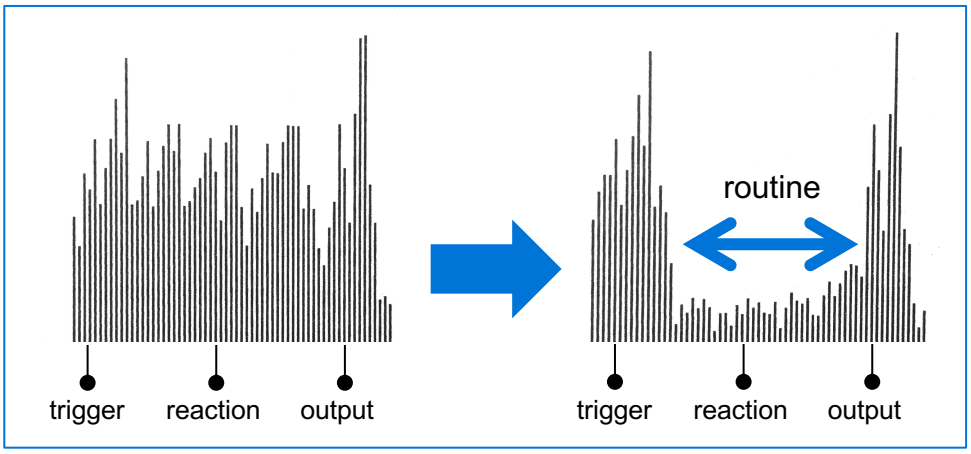
Klassisches Verhaltenstraining	Pattern Training
• Ganze Gespräche werden in Rollenspielen (nach) gespielt	• Nur Sequenzen und Mikro-Muster werden gespielt
• Übungen können nur wenig wiederholt werden	• Die Muster werden wiederholt bis sie sitzen
• Viel (theoretischer) Inhalt	• Dramatisch reduzierter Inhalt
• Inhalte sind z.T. schwer zu verstehen	• Inhalte sind sehr einfach und können sofort angewendet werden
• Viel Theorie – wenig Zeit für Übungen	• Wenig Theorie – viel Zeit für Übungen
• Feedback wird erst nach langen Übungen gegeben und kann nicht sofort umgesetzt werden	• Feedback wird sofort gegeben, wenn ein Fehler passiert, und kann sofort umgesetzt werden
• Feedback ist eher zufällig, je nachdem was dem Trainer gerade auffällt	• Feedback bezieht sich einzig auf die professionellen Muster
• Absichtserklärung das Gelernte in die tägliche Praxis zu transferieren	• Erste Integration der professionellen Muster ins eigene Verhalten, schon während des Trainings

Fazit: die Vorteile von Pattern Training

- Mehr nutzbare Zeit, dadurch wird wertvolle Trainingszeit für die erfolgsentscheidenden Knackpunkte gewonnen
- Viele Wiederholungen, dies ist ein Garant für die Übertragung in die Praxis
- Fokus auf praktischer Anwendung. Verhalten lässt sich nicht wie Fachwissen lernen, deshalb ist der theoretische Inhalt auf das Wesentliche reduziert. Das bedeutet mehr Zeit für praktische Übungen.
- Nachvollziehbares Feedback, deshalb kann es sofort umgesetzt werden
- Systematisches Feedback, dadurch kann das Feedback viel besser akzeptiert werden und führt nicht zu Demotivation
- Verhaltenstraining zeigt direkte Erfolge
  - Eine Integration der professionellen Muster ins eigene Verhalten erfolgt schon während des Trainings
  - Deshalb bleibt es nicht bei Absichtserklärungen, das Gelernte in die tägliche Praxis zu transferieren

Gehirnaktivität

vor und nach dem Training einer Routine



5 Wie trainieren wir Pattern?

Visualisieren – Dekonstruieren – Optimieren – Trainieren – Automatisieren

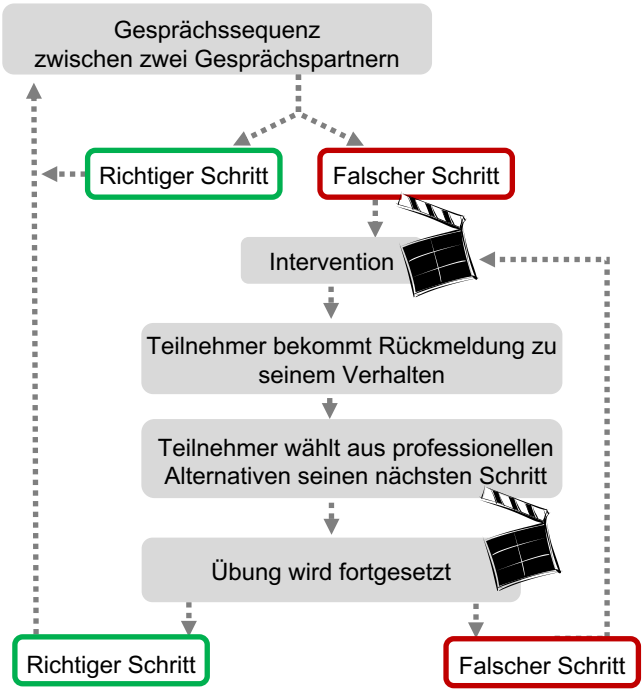
Pattern Training baut auf den Techniken erfahrener Führungskräfte bzw. Verkäufer auf. Es ist keine neue Technik und es sollen damit auch nicht die Eigenheiten von Führungskräften bzw. Verkäufern verändert werden. Stattdessen bricht Pattern Training Führungs- bzw. Verkaufsprozesse auf, identifiziert Knackpunkte und macht Verhaltens-muster transparent. Dann führt es alternative professionelle Muster ein, die leicht verständlich und sofort umzusetzen sind.

Diese professionellen Muster sind dem Repertoire von besonders erfolgreichen Führungskräften bzw. Verkäufern entnommen.

Stufe 1: Visualisieren		**Unreflektiertes Verhalten:** 1. Schalten
Stufe 2: Dekonstruieren		**Dekonstruiertes Verhalten:** 1. Kupplung drücken 2. Gang einlegen 3. Kupplung loslassen 4. Gaspedal drücken
Stufe 3: Optimieren		**Optimiertes Verhalten:** 1. Kupplung drücken 2. Gang einlegen 3. Gaspedal drücken während die Kupplung losgelassen wird
Stufe 4: Trainieren		**Trainiertes Verhalten:** 1. Kupplung drücken 2. Gang einlegen 3. Gaspedal drücken während die Kupplung losgelassen wird
Stufe 5: Automatisieren		**Automatisiertes Verhalten:** 1. Schnell schalten → schneller fahren

Pattern Training Sequenz

Den meisten Menschen ist gar nicht bewusst, dass sie Muster verwenden. Deshalb müssen wir ihnen zunächst die Muster in ihrem eigenen Verhalten aufzeigen.
Für jeden Auslöser gibt es unzählige Möglichkeiten zu reagieren. Aber normaler-weise finden wir bei einem Menschen nur eine sehr kleine Anzahl an tatsächlich benutzten Mustern für eine bestimmte Situation - seine Präferenzen.
Nicht immer sind diese Präferenzen aber auch die erfolgreichsten in der Situation. Das gute ist, dass sich im Repertoire der Menschen meist auch weitere Muster befinden, die nur in der Situation nicht zur Anwendung kommen.
Was wir also machen ist nicht so sehr ihnen etwas Neues beizubringen, als ihnen aufzuzeigen, wie ein anderes Muster in ihrem Repertoire erfolgreicher angewendet werden könnte in der Situation. Mit der stop & go-Technik zeigen wir Menschen auf, wie sie ein gewünschtes Muster in einer spezifischen Situation abrufen und erfolgreich anwenden können. Dabei lassen wir es so oft wiederholen, bis es sitzt.



6 Dafür eignet sich Pattern Training

6

Pattern Training eignet sich für die Schulung entscheidender Gespräche, z.B.:

Führung	Verkauf / Service	Call Center
• Mitarbeitergespräche • Zielvereinbarungen • Statusgespräche • Kritikgespräche • Konfliktgespräche • Rückkehrgespräche nach Krankheit/Burn-out • Präsentationen	• Gespräche zur Neukundengewinnung • Gespräche zur Potenzialausschöpfung • Gespräche zur Kundenbindung • (Preis-)Verhandlungen • Beschwerdegespräche • Kundenorientierung • Servicegespräche	• Verkauf (inbound/outbound) • Kundenrückgewinnung • Termingewinnung • Beschwerdemanagement • Kundenbefragungen • Technische Supportgespräche

Pattern Training eignet sich für Neueinsteiger, insbesondere aber auch zur Entwicklung von Profis, die gut ausgebildet sind und schon an verschiedenen Verhaltenstrainings teilgenommen haben.

In den Trainingsbausteinen geht es dann nicht um eine Wiederholung bereits bekannter Inhalte aus Verkaufs- oder Führungstrainings. Stattdessen setzen die Trainingsbausteine primär an Mikro-Verhaltensprozessen an, die im Kunden- oder Führungsgespräch zum Tragen kommen.

Den Teilnehmern werden im Training Muster der Gesprächsführung deutlich, sie lernen ihr eigenes Repertoire kennen und es gezielt erweitern.

Den Pattern liegt keine eigene Verkaufs- oder Führungsphilosophie zu Grunde. Sie können problemlos eingebaut werden in unterschiedliche Arten zu führen oder zu verkaufen. Daher rührt auch die hohe Akzeptanz bei Teilnehmern.

7 Blended Learning

7

Pattern sind auch prädestiniert um sie in modernen Lernformen zu vermitteln:

- Fokus auf der Theorie: Vermittlung der Gesprächswerkzeuge (Pattern) als Wissen
- Fokus auf der Wirkung/Reflexion: Video Beispiele (gute und schlechte) → Bewertung durch den Lernenden
- Fokus auf der Anwendung: Auswahl des richtigen Musters in vordefinierten Gesprächssequenzen

Einfache schematische Darstellung eines Web-based-Trainings zur Vermittlung eines Pattern

Video-Demo: schlechtes Pattern (30s) | Input zur professionellen Pattern | Video-Demo eines prof. Pattern (30s) | Interaktiv: Übertragung auf Situationen | Transfer in den Alltag

8 Wie wir Ihr Personal entwickeln

8

Für jede Gesprächssituation, die trainiert werden soll, analysieren wir das bisherige Vorgehen und erstellen optimierte Pattern. Diese werden dann in 2-3tägigen Trainings von Pattern Profis anhand der geschützten ITO-Methodik trainiert.

1 Briefing

Wir legen großen Wert darauf, unsere Produkte für unsere Kunden maßzuschneidern. Deshalb steht für uns am Anfang ein detailliertes Briefing.

2 Analyse

An das Briefing schließt eine kurze Analyse an, in der wir unser Aufgabenverständnis mit der IST-Situation abgleichen.

3 Konzeption

Eine individuelle Konzeption garantiert, dass unsere Lösung genau zu Ihrer Situation und zu Ihrem Unternehmen passt.

5 Durchführung

Für die Durchführung setzen wir auf praxiserfahrene, in der Pattern-Arbeit lizensierte Spezialisten.

6 Umsetzung

Die nachhaltige und langfristig erfolgreiche Umsetzung steht bei all unseren Lösungen an vorderster Stelle.

9 Beispiel eines Pattern Training

9

Teilnehmer lernen professionelle Pattern kennen und anwenden, um in bestimmten, erfolgskritischen Gesprächssituationen besser zu agieren.

Inhalte:

- Erfolge haben ein Muster, ebenso wie Misserfolge
- Naive Muster der Gesprächsführung
- Professionelle Muster der Gesprächsführung
- Das richtige Muster für die richtige Situation
- Professionelle Authentizität vs »ich bin wie ich bin«
- Üben unterschiedlicher Gesprächssituationen

Effektive Pattern sorgen z.B. dafür, dass:

- ✓ schnell Beziehung entsteht
- ✓ eine positive Atmosphäre geschaffen wird
- ✓ Informationen gewonnen werden & Verständnis entwickelt wird
- ✓ Gesprächspartner ins Nachdenken und die Auseinandersetzung kommen
- ✓ Erwartungen gemanagt werden
- ✓ Gesprächspartner Verantwortung übernehmen
- ✓ Verbindlichkeit hergestellt wird
- ✓ Feedback ankommt
- ✓ Motivation gesteigert wird
- ✓ etc.

10 Ausgewählte Referenzen

Führung

Messe

Teamleiter, Abteilungsleiter, Bereichsleiter und Geschäftsführer

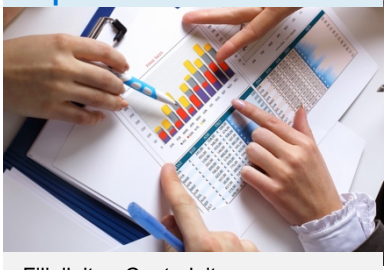
Heiztechnik

Teamleiter, Abteilungsleiter, Niederlassungsleiter und Geschäftsführer

Filialbank

Filialleiter, Centerleiter, Niederlassungsleiter und Bereichsleiter

Sparkassen



Filialleiter, Centerleiter, Niederlassungsleiter und Bereichsleiter

Verkauf / Service

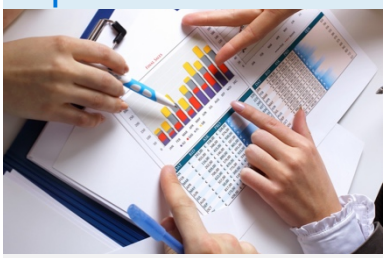
EVU

Vertriebsmitarbeiter, Servicemitarbeiter Vertriebsmitarbeiter KMU und KAM

Versicherung

Bankenbetreuer

Sparkassen



Privatkundenbetreuer, Vermögens-kundenbetreuer, Firmenkunden-betreuer, Gewerbekundenbetreuer

Filialbank

Servicemitarbeiter, Privatkundenbetreuer, Firmenkundenbetreuer

Call Center

Filialbank

Call Center (inbound/outbound)

EVU

Call Center Privatkunden (inbound)

Heiztechnik

Technisches Call Center (inbound/outbound), Centerleiter, Bereichsleiter

Krankenkasse

Call Center (outbound)

14 ITO – Das Unternehmen & Kompetenzen

Gründung	1988 durch Prof. Dr. Paul Innerhofer & Dr. Ewald Lang
Geschäftsführer	Ulrich Innerhofer, Dr. Christian Innerhofer, Johannes Innerhofer, Sebastian Anders
Berater & Trainer	4 fest angestellte und rund 40 freiberufliche Mitarbeiter
Hauptsitz	München

Assessment

Innovative Assessment-Methoden um Eignung, Motivation und Entwicklungspotentiale von Mitarbeitern und Bewerbern zu prüfen

Development

Strategische Projekte, umfassende Entwicklungsprogramme und individuelle Trainings für Leadership und Sales

Transformation

Wirksame Transformationen in den Bereichen Culture Change und Digitalization, die nachhaltigen Erfolg sicherstellen

Inspiring People

Unser Anspruch ist, Individuen, Teams und Organisationen zu inspirieren: Sich nicht mit Althergebrachten zufrieden zu geben, sondern sich nach der Decke zu strecken und über sich hinaus zu wachsen. Aus Lust und Freude an der Entwicklung. Denken wir groß!

Leadership Experts and Sales Professionals

Unsere Leidenschaft ist die permanente Professionalisierung von Leadership und Sales. Wir sind stets auf der Suche nach cutting-edge Research, globalen Trends und innovativen Konzepten, damit unsere Kunden ihrem Wettbewerb einen Schritt voraus sein können.

ITO

Excellent Implementors

Operative Excellence und Execution zeichnen uns aus. Wir implementieren Strategien durch simple, agile und ergebnisorientierte Maßnahmen und machen aus Zielen messbare Ergebnisse. Dafür fokussieren wir die Entwicklung von Mensch und Organisation genau auf die Kompetenzen die notwendig sind, um in spezifischen Situationen erfolgreich zu sein.

Business Partners

Wir sehen uns als Business Partner unserer Kunden und arbeiten an deren Erfolg aktiv mit. Wir vernetzen uns mit relevanten Stakeholdern, orientieren uns an internen Prozessen und berücksichtigen interne Tools und Rahmenbedingungen. Wir sind in der Lage uns schnell auf unterschiedliche Situationen einzustellen und tauchen tief in das Business unserer Kunden ein. So gelingt es uns die richtigen Stellhebel für den Erfolg zu identifizieren und Konzepte zu entwickeln, die nachhaltig etwas bewegen.