



Lange galt: Weiterbildung und Trainingsmaßnahmen sollen in immer kürzerer Zeit immer bessere Ergebnisse produzieren – und das zu immer geringeren Kosten. Doch nun findet offensichtlich ein Umdenken statt: Das langfristige strategische Denken hat wieder eine Chance.

## Die Unternehmensziele im Blickfeld

Klaus Steven

### HIER LESEN SIE ...

- unter welchen Voraussetzungen Weiterbildung für das Unternehmen und die Verkaufsabteilung unerlässlich ist,
- wie Sie sicherstellen, dass Weiterbildung zur Erreichung der Geschäftsziele beiträgt und zu langfristigen Verhaltensveränderungen führt,
- wie Sie Blended Workflow Learning einsetzen, um hohe Transfererfolge zu erreichen.



## AUTOR

### Klaus Steven

Dipl.-Kfm., Senior Consultant und Managing Director der AchieveGlobal Deutschland GmbH. Schwerpunkte: Performance Improvement, Führungskräfteentwicklung und messbare Trainingsergebnisse; [www.achieveglobe.de](http://www.achieveglobe.de)

In immer mehr Unternehmen wird Weiterbildung als Instrument einer langfristigen Personalentwicklungsstrategie definiert und weniger als lästiger Kostenfaktor gesehen. Das ist eines der Ergebnisse einer Umfrage, die von AchieveGlobal 2009 durchgeführt wurde und in der die These bekräftigt wird, dass Trainingsmaßnahmen nicht nur als Mittel zur Lösung kurzfristig-operativer Probleme eingesetzt werden. Vielmehr betrachten die Verantwortlichen sie als Quelle zur langfristigen Weiterentwicklung.

### Weiterbildungen mit Geschäftszielen verzahnen

Natürlich ist es zuallererst die Aufgabe des Topmanagements, die strategische Entwicklung des Unternehmens voranzutreiben. Welche überlebensfähigen Produkte und Dienstleistungen müssen entwickelt und am Markt durchgesetzt werden, um den Unternehmenserfolg zu gewährleisten? Auf der Ebene des Topmanagements setzt sich die Überzeugung durch, dass die Weiterentwicklung der Mitarbeiter in einer Wissensgesellschaft zu den originären Aufgaben gehört, die „ganz oben“ angesiedelt sein sollten.

Das Konzept des Performance Improvement (PI) bietet die Möglichkeit, die Unternehmenszielsetzungen und die Personalentwicklungsmaßnahmen eng miteinander zu verzahnen. PI orientiert sich an den Zielen und Strategien des Unternehmens, die in konkrete Geschäftsanforderungen gegossen werden. Um es anschaulich zu machen: Wer als Geschäftsanforderung definiert, im Vertrieb die Terminvereinbarungsquote um zehn Prozent zu erhöhen, muss prüfen, ob die Verkäufer über die dazu notwendigen Kompetenzen verfügen. Und bei Kompetenzlücken die entsprechenden Fähigkeiten durch Schulungen auf- oder ausbauen.

Im Mittelpunkt steht mithin die Frage, was ein Verkäufer konkret besser, anders, mehr oder gar nicht machen muss, um einen optimalen Beitrag zur Erfüllung der Geschäftsanforderungen zu leisten.

### Weiterbildungsmaßnahmen fordern – und legitimieren

Es geht um messbare Leistungssteigerungen – aber in denjenigen Bereichen, die für die Erfüllung der Geschäftsanforderungen unabdingbar sind. Es nutzt wenig, wenn die Verkäufer in Seminaren sitzen, in denen ihre Verhandlungskompetenz verbessert wird, wenn als relevante Geschäftsanforderung die Verbesserung der Akquisitionsfähigkeiten und damit die Erhöhung der Terminvereinbarungsquote eindeutig formuliert ist.

Der PI-Ansatz bietet auch für den Verkaufsleiter Vorteile: Er kann jetzt aus den Geschäftsanforderungen ableiten, welche Kompetenzen seine Innen- und Außendienstler haben müssen und in Zusammenarbeit mit der Personalentwicklungsabteilung fordern, dass die Mitarbeiter auf Schulungen ge-

schickt werden, die ihre Kompetenzerweiterung im Sinne der strategischen Ausrichtung der Firma vorantreiben. Wenn die Geschäftsführung seine Forderung mit dem Argument „zu teuer“ ablehnt, kontert er: „Wenn ihr wollt, dass meine Abteilung zur Erreichung der Unternehmensziele beiträgt, müssen meine Außendienstler im Bereich der Akquisitionskompetenz geschult werden!“

### Nachhaltiges Lernen – nachhaltige Weiterbildung

Strategische Weiterbildung, die zur Unternehmensentwicklung beitragen soll, muss neben der Fachkompetenz immer auch die soziale und methodische Kompetenz umfassen. Gewiss gibt es Situationen und Herausforderungen, in denen es angemessen ist, den Verkäufern „auf die Schnelle“ und kurzfristig Kompetenzen zu vermitteln, weil etwa eine Projektaufgabe dies erforderlich macht. Aber: Messbare und nachhaltige Leistungssteigerungen sind eher möglich, wenn durch die Weiterbildungsmaßnahmen vor allem an den Verhaltensweisen und Einstellungen der Mitarbeiter gearbeitet wird.

Nachhaltiges Lernen braucht Zeit und Geduld. An ein oder zwei Weiterbildungstagen lässt sich aus einem Durchschnittsverkäufer kein Topverkäufer machen. Ein paar Techniken erlernen, die die Akquisitionskompetenz erhöhen – das lässt sich tatsächlich in einem Eintagesseminar vermitteln. Nehmen wir aber einen Fall aus der Praxis: Um bei der Neukundenakquisition auch nach dem x-fachen Kunden-Nein wieder engagiert den Telefonhörer in die Hand zu nehmen – dazu bedarf es einer enormen Motivation und einer Einstellung, die sich ein Verkäufer am ehesten in einem Intensivtraining erarbeiten kann, in dem der Umgang mit Einwänden trainiert wird und die Einstellungsveränderung ganz oben auf der Agenda steht.

### Mit Methoden-Mix Nachhaltigkeit erreichen

Das Richtige richtig lernen und die Weiterbildungsinhalte, die einen unmittelbaren Beitrag zur Errei-

## PRAXISTIPPS

### Strategisch orientierte Weiterbildungskonzepte entwickeln

- Geschäftsziele festlegen und zur Erreichung der Ziele notwendige Kompetenzen feststellen
- Kompetenzanalyse durchführen, Kompetenzlücken analysieren und schließen
- punktgenaue Abstimmung der Weiterbildungsprogramme auf die Geschäftsanforderungen und den Weiterbildungsbedarf der Mitarbeiter
- Integration der Weiterbildung in die zentralen Geschäftsprozesse durch Mitwirkung des Topmanagements und der Führungskräfte
- Verzahnung der Trainings mit dem Tagesgeschäft der Teilnehmer durch Methoden-Mix



## STUDIE

### Trainingsmaßnahmen: Vom Nice-to-have zum Must-have

- 2009 hat AchieveGlobal Führungskräfte in verschiedenen Positionen in Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Größen befragt, ob die Weiterqualifizierung der Mitarbeiter vom Rotstift bedroht sei.
- Obwohl die meisten der teilnehmenden Unternehmen aussagten, sie seien von den Konsequenzen der Wirtschaftskrise unmittelbar betroffen, erklärten 51 Prozent der Befragten, dass gleichbleibend viel oder sogar mehr in die Weiterbildung und Entwicklung der Menschen investiert werde.
- Schlussfolgerung: Der Stellenwert von Trainingsmaßnahmen entwickelt sich von einem „Nice-to-have“ zu einem „Must-have“, von einem Kosten-Übel zu einer strategischen Investition.
- „Gewinner“ dieser Entwicklung sind das Führungskräftetraining, das Servicetraining und das Verkaufstraining – hier wird investiert.

Quelle: AchieveGlobal

chung der Unternehmensziele leisten, mit Hilfe derjenigen Lernmethoden vermitteln, die zu optimalen Lernprozessen führen: Diese Herausforderungen lassen sich mit klassischen Präsenztrainings allein nicht bewältigen, sondern eher mit einem Methoden-Mix: Beim Blended Workflow Learning werden verschiedene traditionelle und innovative Methoden kombiniert, die vom internen Training bis zum E-Learning reichen.

Der Schwerpunkt von Blended-Workflow-Veranstaltungen liegt auf Aktivitäten, die die Echtzeit-Interaktion zwischen den Teilnehmern erfordern. Dazu zählen Diskussionen, Simulationen und Praxisübungen, aber auch Live-Online-Kurse, in denen Teilnehmer in virtuellen Arbeitsräumen zusammen an ihrer Weiterentwicklung arbeiten.

Hinzu kommen Lernschritte, die vom Teilnehmer selbstständig gegangen werden – er eignet sich Wissen an und setzt es eigenständig um. Als weiterer Baustein kommt die Kombination von virtuellem Training und einem unternehmensinternen Präsenzseminar hinzu, in dem die Teilnehmer das Gelernte in Rollenspielen anwenden.

Bei einer typischen Blended-Workflow-Lösung sind die Verkäufer über ein Quartal oder gar ein Halbjahr hinweg kontinuierlich mit ihrer Weiterbil-

dung beschäftigt – und zwar jede Woche durchschnittlich jeweils ein bis zwei Stunden. Wo immer möglich geht es in die Umsetzung in die Praxis, in den Transfer im Kundenkontakt und im konkreten Gespräch mit dem Kunden. Damit dies auch gelingt, übernehmen die Vorgesetzten frühzeitig und sichtbar Aufgaben bei der Konzeption – und ebenso wichtig – bei der Umsetzung.

Training on the job ist das Ziel: Ständig setzen die Teilnehmer neues Wissen ein, sammeln Erfahrungen im Praxiseinsatz, reflektieren die Ergebnisse, nehmen notwendige Veränderungen vor, eignen sich weiteres Wissen, gehen wieder in die Umsetzung. So entstehen Lernspiralen mit sich selbst verstärkenden Effekten, die zu hohen Transfererfolgen führen. Und das bietet optimale Voraussetzungen, die Weiterbildungsmaßnahmen auf die Geschäftsanforderungen zu beziehen und Einstellungsveränderungen zu erzielen.

Weiterbildung trägt dann zur Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens bei, wenn sie strikt auf die Unternehmensziele fokussiert ist, Kompetenzlücken schließt und zu nachhaltigen Verhaltensänderungen führt. Dies wird dann gut gelingen, wenn das Management sichtbar dahinter steht und Lernen und Verändern in einem intelligenten Methoden-Mix (BWL) stattfinden.

Dabei gilt: Jede Maßnahme muss sich die Frage gefallen lassen, ob und inwiefern sie dabei hilft, die Geschäftsanforderungen einzulösen. ◀◀

## GLOSSAR

### Prinzipien des Blended Workflow Learning (BWL)

- Methoden-Mix: Erlaubt ist, was zu konkreten Ergebnissen und zur Wertsteigerung des Unternehmens beiträgt.
- Praxisprimat: Effektives BWL umfasst immer mehr Gruppenarbeit, Anwendungsübungen und Umsetzungseinheiten als theoretische Unterweisungen.
- Verfügbarkeit: Alle interaktiven Inhalte und Medien sind an einem Ort präsent, etwa im Rahmen eines Learning Management Systems im unternehmensinternen Intranet.
- Lernkontrollen: Aufgrund des hohen Komplexitätsgrades des BWL ist es notwendig, ständig die Ergebnisse der Weiterbildungsaktivitäten zu messen, um rechtzeitig Korrekturen am Methoden-Mix und den Inhalten vorzunehmen.
- Technikunterstützung: Die Integration komplexer technikgestützter Lernformen erfordert professionellen IT-Support.