

### HIER LESEN SIE ...

- mit welchen Fragen Sie den Bildungsbedarf festlegen,
- welche Faktoren eine Bildungsbedarfsanalyse erschweren,
- welche Rolle die Führungskraft bei der Ermittlung und dem Transfer von Vertriebstrainings hat,
- wie Sie Trainingsziele von den strategischen Zielen ableiten,
- mit welchen Maßnahmen Sie den Transfererfolg erhöhen.

# So steigern Sie die Bildungsrendite

Oliver Schumacher

Weltweit werden hohe Beträge in die Weiterbildung und Entwicklung von Verkäufern investiert. Mit der Bildungsbedarfsanalyse und Maßnahmen zur Transfersicherung steigern Sie erheblich die Bildungsrendite.

**E**in wesentlicher Einflussfaktor auf den Erfolg von Vertriebstrainings ist die Bildungsbedarfsanalyse. Sie informiert über den akuten Bildungsbedarf (Bildungsdefizitanalyse), aktivierten Bildungsbedarf durch Personalwechsel (Bildungsplananalyse) und technisch-organisatorisch bedingten Bildungsbedarf. Die Wünsche und Interessen der Teilnehmer sind frühzeitig zu ermitteln, um sie bei der Trainingskonzeption zu berücksichtigen. Je eher die Erwartungen der Teilnehmer erfüllt werden, desto besser wirkt sich das auf die Motivation und die Wirkung nach dem Training aus.

### Erheblicher Einfluss durch Führungskräfte

Häufig wird auf eine systematische Ermittlung des Bildungsbedarfes verzichtet, um wegen des gewöhnlich beschränkten Budgets keine falschen Erwartungen bei den Mitarbeitern zu wecken. Die typische Folge aus diesem Verhalten ist die Konzentration auf Standardprogramme oder gerade aktuelle Themen.

Führungskräften kommt sowohl bei der Bedarfsanalyse als auch der Trans-

fersicherung eine Hauptrolle zu: Sie haben Mitarbeiterpotenziale zu erkennen und diese zu fördern. Auch wenn Führungskräfte umfangreiche Trainings durchlaufen, bleiben dennoch viele von ihnen weitgehend bei der Beurteilung ihrer Mitarbeiter diagnostische Laien.

Die Zuverlässigkeit der Beurteilung wird unter anderem beeinflusst durch Gewichtungsfelder, da besondere Ereignisse am Anfang und am Ende des Gesprächs haften bleiben oder auch so genannte „Maßstabsfehler“, wenn der Vorgesetzte seine eigene Leistungsfähigkeit zum Maßstab für die zu bewertenden Mitarbeiter macht. Da Vorgesetzte mehr mit anderen Kollegen des zu Beurteilenden vergleichen, können Selbstbeurteilungen sehr aufschlussreich sein. Auch wenn sie im Schnitt etwas positiver ausfallen, sind sie dafür differenzierter. Zusätzlich geben sie Auskunft darüber, wie eine Person sich selbst wertet. Somit ist eine Selbstbeurteilung eine wertvolle Ergänzung zur Fremdbeurteilung.

Mithilfe von Befragungen, Beobachtungen oder Bewertungen lassen sich die Ist-Ausprägungen festlegen. Die ermittelten Ist-Werte sind mit den Soll-

## CHECKLISTE

### Leitfragen für die Bildungsbedarfsanalyse

- Welche Aufgaben haben die Verkäufer zu erfüllen?
- Welche Anforderungen müssen erfüllt sein, damit diese Aufgaben erfüllt werden können?
- Welche Qualifikationen sind dafür Voraussetzung?
- Auf welcher Art können diese Qualifikationen erworben werden?
- Welche Potenziale liegen vor?

### Leitfragen für die Planung von Weiterbildungsmaßnahmen

- Kurzfristig sind welche Maßnahmen am wichtigsten?
- Den größten finanziellen Nutzeneffekt lassen welche Maßnahmen erwarten?
- Die bedeutendste Zielgruppe des Unternehmens wird durch welche Maßnahme angesprochen?
- Die Verkäufer als interne Kunden fragen welche Maßnahmen am häufigsten nach?

Auftreten,  
Kommunizieren  
und Wirken  
bestimmen Ihren  
Erfolg



WWW.GABLER.DE



Michael Moesslang  
**Professionelle  
Authentizität**

Warum ein Juwel glänzt und  
Kiesel grau sind

2010. 304 S. Br. EUR 29,95  
ISBN 978-3-8349-2022-5

Einzigkeit lässt sich systematisch entwickeln und authentisch kommunizieren. Mit diesem Buch definiert Michael Moesslang Authentizität neu. In „Professionelle Authentizität“ fordert der bekannte Keynote-Speaker und Trainer seine Leser auf, sich zu entscheiden: „Wollen Sie ein Kieselstein bleiben oder ein Juwel werden?“ Kiesel sind im Fluss des Lebens grau und unscheinbar. Ein Juwel hingegen funkelt und wird von allen beachtet. Das „Juwelen-Potenzial“ Schritt für Schritt zu erschließen, hat sich Moesslang zur Aufgabe gemacht. In zwölf Kapiteln zeigt er praxisnah auf, wie jeder seine Facetten zum Glänzen bringen kann. Der Leser erfährt, wie er innere Sicherheit erlangt und nie wieder Lampenfieber und Blockaden verspürt.

Einfach bestellen:  
buch@gabler.de  
Telefon +49(0)611. 7878-626

**KOMPETENZ IN  
SACHEN WIRTSCHAFT**

Änderungen vorbehalten.  
Erhältlich im Buchhandel  
oder beim Verlag.





## AUTOR

**Oliver Schumacher**

Trainer, Berater, Coach und Autor für bessere Verkaufsergebnisse, Lingen/Ems  
www.verkaufsergebnisse.de



## BUCHTIPP

Oliver Schumacher:  
**Was viele Verkäufer nicht zu fragen wagen**  
100 Tipps für bessere Verkaufsergebnisse im Außendienst  
ISBN: 978-3-8349-2363-9  
28,95 Euro  
Gabler Verlag  
www.gabler.de

Werten abzugleichen, die von den unternehmerischen Zielen abhängig sind. Eine präzise Gegenüberstellung der Anforderungskriterien mit den unterschiedlichen Merkmalen der Beschäftigten ist von Bedeutung, da diese die Grundlage für den zukünftigen Personalentwicklungsbedarf bildet. Durch eine weitere Sollstruktur kann der technisch-organisatorische Wandel die Zukunft abbilden, sodass nicht nur Defizite, sondern auch Entwicklungsziele für die Anpassungsweiterbildung abgeleitet werden können.

### Berücksichtigung der Unternehmensziele ist wichtig

Sehr häufig werden Personalentwickler bei der Festlegung der Unternehmensstrategie nicht eingebunden, obwohl Strategiewechsel häufig Förderbedarf generieren. Es sind eindeutige Lernziele zu formulieren. Sie geben erstens Orientierung, weil jeder Beteiligte weiß, worum es geht und worauf es ankommt, zweitens Motivation, da alle Beteiligten ein Ziel vor Augen haben und wissen, worum es geht und drittens ein Erfolgserlebnis, denn wer das Ziel kennt, kann bei Erreichen daraus positive Emotionen ableiten. Ein Ziel, das diese Kriterien erfüllt wäre zum Beispiel: „Wir planen eine Umsatzsteigerung von 25 Prozent im deutschen Markt bei der Kundengruppe C bis zum 31. Dezember 2012.“

Wissen, das (scheinbar) vorhanden ist, dennoch nicht zur Anwendung in der jeweiligen Situation kommt, wird mit dem Begriff „träges Wissen“ umschrieben. Mögliche Erklärungen dafür sind mangelhafte übergeordnete Prozesse, fehlende Motivation bzw. mangelndes Interesse sowie emotionale Aspekte wie Angst oder fehlendes Selbstbewusstsein. Ein weiterer Grund kann in einer konkreten Situation das Fehlen von Fakten aus dem Bereich des Handlungswissens sein. Der Vorgesetzte ist hier stark gefordert, da von ihm ein inspirierendes, soziales sowie gerechtes Verhalten erwartet wird. Zur Unterstützung der Identifikation ist die Teilhabe an Weiterbildungsentscheidungen der Führungskräfte sehr wichtig. Aber: Sollten Führungskräfte nicht von einer Weiterbildungsmaßnahme überzeugt sein, werden diese ihre Mitarbeiter bei der Umsetzung nur unzureichend unterstützen.

### Konkrete Wertschöpfungsmessung nicht möglich

Die erforderlichen Fähigkeiten setzt jeder Mitarbeiter unterschiedlich schnell um, weil es „Langsame“ als auch „Spätzünder“ gibt. Manchmal erfolgt die Umsetzung erst aufgrund eines bestimmten Ereignisses, wie beispielsweise durch Impulse seitens Mitarbeiter, Vorgesetzten oder Kunden.

Auch wenn die Notwendigkeit von Vertriebstrainings angesichts des verschärften Wettbewerbs nie-

## PRAXISTIPPS

### Empfehlungen zur Erhöhung des Lerntransfers

- Der Trainingsinhalt sollte mit den Motiven der Teilnehmer übereinstimmen. Diese werden mit einer Bedarfsanalyse ermittelt und entsprechend in der Konzeption berücksichtigt. Bereits vor der Veranstaltung sind Teilnehmer für die Weiterbildung zu motivieren. Während des Trainings ist auf Erwartungen sowie Befürchtungen der Teilnehmer einzugehen.
- Aktiv sollten die neu trainierten Verhaltensweisen praktiziert werden. An die Erfahrungen der Teilnehmer ist anzuknüpfen. Das Training sollte interessant gestaltet werden durch Einbeziehung der Teilnehmer, Praxisbezug und angepasstes Lerntempo.
- Über die Resultate sollte sofort Feedback im Sinne von Information und Verstärkung erteilt werden. Um mögliche Konflikte zu bearbeiten und zu beseitigen, die sich aus dem neuen Trainingsinhalt ergeben, sollte diesen Zeit und Raum gegeben werden.
- Die Trainingsinhalte sollten auf einen längeren Zeitraum verteilt werden, damit eventuelle Umsetzungsprobleme beim folgenden Training besprochen werden können.
- Neben Trainingsinhalten sowie Trainingsmethodik sind auch die individuellen Unterschiede der Teilnehmer abzustimmen. Mit individuellen Zielvereinbarungen wird jeder Teilnehmer anforderungsgerecht in die Umsetzungspflicht genommen.
- Eine Übertragung des Gelernten in die Praxis sollte sichergestellt und eine zeitnahe Diskussion nach Einführung möglich sein. Somit müssen Vorgesetzte Anwendungschancen eröffnen. Die Anwendungsmotivation kann durch Erfolgserlebnisse, Üben an Modellen und verbales Überzeugen gesteigert werden.

mand anzweifeln wird, so ist dennoch die konkrete Wertschöpfungsmessung nicht möglich: Zwischen Bildungsaufwand und Bildungserfolg kann keine geschlossene Kausalkette gebildet werden, ebenso nicht zwischen Bildungserfolg und Unternehmenserfolg. Der Transfer des Wissens vom Lernfeld ins Funktionsfeld wird von zahlreichen Kriterien beeinflusst und ist somit schwer eingrenzbar. Eine objektive Messung von Trainingserfolgen ist nicht möglich, was den Einsatz subjektiver Beurteilungen erfordert. ◀◀