

# Verbrennen Präsenztrainings bloß Ihr Geld?

Verkaufstraining:

Präsenztrainings kontra

Blended-Learning-Trainings:

Was wirkt wirklich? Worin

sehen Experten den

höchsten Nutzen? Welche

Transferinterventionen

gibt es?

Von Christine Wirl

Verkaufen ist eine hohe Kunst, die nicht jedem in die Wiege gelegt wurde. Manche sind völlig unbegabt, manche sind Naturtalente. Die große Masse der Verkäufer, die dazwischen liegen und ausbaufähig sind, müssen geschult und trainiert werden. Sie brauchen das zielführendste Training, das es gibt.

Die oberste Priorität jedes Seminarbuchers ist die Effizienz des Seminars. Er will den höchstmöglichen Nutzen für sein Geld bekommen. Das heißt, die Teilnehmer sollen in möglichst kurzer Zeit mit so viel Information wie möglich beliefert werden und sollen das Gelernte auch sofort umsetzen können. Und es soll nachhaltig sein.

Wie funktioniert das? Schafft man das durch reines Training im Seminarraum, was kann E-Learning bringen, was bedeutet dabei Blended Learning?

Niklas Tripolt (Geschäftsführer vbc, mit

ca. 2.000 Verkaufstrainings-Tagen pro Jahr Marktführer) stand Rede und Antwort.

*Sie sagen: »Reine Präsenztrainings wirken bei Verkaufstraining nicht« – eine provokante Aussage. Heißt das, dass Kunden bisher Geld verbrannt haben?*

Ja, teilweise schon. Allerdings ist es uns bei vielen Kundenaufträgen schon in den letzten Jahren gelungen, Präsenztrainings mit anderen Transferinterventionen anzureichern.

*Warum wirken Präsenztrainings Ihrer Meinung nach nicht?*

Verkaufen ist eine Form von Verhalten, und Verhalten ist in wenigen Tagen nicht veränderbar. Studien zeigen, dass es zwar möglich ist, 100% neues Wissen an einem Tag zu vermitteln, 3 Tage später sind davon allerdings nur noch 75% übrig. Nach 4 Wo-





Niklas Tripolt



Günter Sigl



Robert Korp



Christoph Stieg



Gunther Fürstberger

chen sind es 40 %, 8 Wochen später nur noch 25 % (Quelle: Magazin für Personalführung). Um Verhalten nachhaltig zu verändern, sind drei Voraussetzungen wichtig: der Wille des Verkäufers, sich weiter zu entwickeln, Zeit und viel Übung. Nehmen wir Beispiele aus dem Sport: Der professionelle Golfschlag oder die starke Rückhand im Tennis sind in einer Trainingsstunde nicht erlernbar – sondern nur durch Übung, Reflexion und Ausdauer.

#### *Welche Erkenntnisse haben Sie aus diesem Wissen gewonnen?*

Der oben genannte Wissensverlust war uns schon lange ein Dorn im Auge. 2006 begannen wir mit der Erforschung, Entwicklung und Produktion von neuen Medien und Lernkonzepten. Dafür nahmen wir eine Million Euro in die Hand und holten uns strategische Entwicklungspartner wie führende Softwarespezialisten und die Wirtschaftsuniversität Wien an die Seite. Damit gelang es uns, Verkaufstrainings nachhaltig zu machen: vbc Blended Learning ist das Ergebnis.

#### *Bei Blended Learning geht es doch um E-Learning kombiniert mit einem Trainer. Kann man Verkaufen wirklich im Internet lernen?*

Mit reinen E-Learnings ist man in der Vergangenheit gescheitert. Denn sobald die Teilnehmer ihre Lernsequenzen absolviert und ihren Computer abgeschaltet hatten, war leider vieles wieder weg. Und Computer haben im Gegensatz zu Trainern einen entscheidenden Nachteil: Sie können keine Emotionen vermitteln. Also ein klares Nein. Verkaufen lässt sich alleine mit dem Computer nicht erlernen.

#### *Wie sieht dies nun mit Blended Learning aus?*

Blended Learning steht für »gemischtes Lernen« und umfasst eine Mischung aus Lehr- und Lernmedien, die auf die individuellen

Bedürfnisse der Teilnehmer abgestimmt sind. Dabei ist das Präsenztraining die Basis für viele weitere Lernimpulse, unterstützt durch unterschiedliche Medien. Wie ein Blended-Learning-Verkaufstraining für Verkäufer im Einzelhandel aussehen kann, sehen Sie in der Abbildung auf Seite 16. Die beispielhafte Trainingsmaßnahme ist auf 15 Monate ausgelegt. Ziele des Projektes sind die Erhöhung der Eigenmotivation der Verkäufer, die Steigerung der verkäuferischen Fähigkeiten, eine Veränderung des Preis/Wertverständnisses und reklamierende Kunden als Chance zu sehen.

#### *Also beinhaltet bei Ihnen Blended Learning mehr als nur E-Learning plus Trainer?*

Ganz genau. Es gibt dazu Bücher, Hörbücher, Podcast, Vodcast, Coaching und ein Erfolgsjournal, in dem die eigenen Lernfortschritte handschriftlich dokumentiert werden. Begleitet werden diese Impulse in der Transferzeit durch einen vbc-Tutor, das kann ein vbc-Trainer sein oder – noch besser – die Führungskraft des Verkäufers im Unternehmen.

#### *Eine Ausbildungszeit von 15 Monaten – ist das für Unternehmen leistbar?*

Es kommt darauf an. vbc verrechnet pro Teilnehmer und Monat. In unserem Beispiel beträgt die Investition bei 12 Teilnehmern 117,- € pro Teilnehmer und Monat. Damit ist das ganze Schulungsprojekt finanziert inklusive aller Maßnahmen und Lernmedien.

#### *Was wünscht sich ein Auftraggeber heute von Verkaufstrainings und wie trägt Blended Learning dazu bei?*

Um das herauszufinden, sind ein detailliertes Klären des Auftrags und eine klare Zielsetzung wichtig. Wir konkretisieren mit unseren Kunden diese Ziele, angepasst auf die jeweilige Zielgruppe: Einzelhandel, Außendienst, Key-Account-Manager oder

Führungskräfte im Verkauf. Diese umfassen betriebswirtschaftliche Kennzahlen, Mitarbeiterentwicklung, Verkaufskompetenzen, Unternehmensziele sowie kundenbezogene Ziele und können zum Beispiel mehr Umsatz, mehr Stammkunden, mehr Neukunden, weniger Rabatte und mehr Deckungsbeitrag beinhalten.

Blended Learning ist das Gegenteil vom altbekannten Gießkannenprinzip. Es sichert die Möglichkeit, individuell auf den Verkäufer und sein Entwicklungspotenzial einzugehen und das Training exakt auf seine Verkaufspraxis abzustimmen. Er bringt während der Ausbildung mehr Zeit im Betrieb, wo er die Möglichkeit hat, selbst aktiv seine Fähigkeiten zu optimieren und das Gelernte sofort in der Praxis verankern kann. Das Ergebnis ist maximale Nachhaltigkeit und – hier sind wir wieder bei den oben genannten Zielen: eine noch größere Zielerreichung. Soweit Niklas Tripolt, vbc.

Befragt man Unternehmen, welche Seminare tatsächlich veranstaltet werden, so haben Verkaufstrainings den absoluten Vorrang. Klar, denn in Zeiten der geringeren Umsätze kann ein guter Verkäufer den Unterschied zwischen Untergang und Weiterbestand des Unternehmens ausmachen. Incentives und »nice to have«-Schulungen sind passé, heutzutage muss sich eine Schulung innerhalb von 6 Monaten rechnen, sagen die Experten. rHI-HR-Chef Berger erklärt im TREND: »Es gibt keine Katalogschulungen und kein Gießkannenprinzip mehr. Die Schulungen dürfen keinen Incentive-Charakter haben, also als Belohnung dienen.« Eine klare Aussage zu zielorientiertem Lernen.

## Notwendige Änderungen

Günter Sigl (Gründer und Leiter des Stratos-Instituts) sagt dazu Folgendes: »Ich

finde es richtig, dass in unserer Branche umgedacht wird. Der Bedarf an viel mehr Transferunterstützung besteht schon lange. Aus diesem Grund wurden bereits vor einigen Jahren von Karl Kaiblinger und mir die Vertriebsberater ins Leben gerufen.«  
 TRAiNiNG sprach mit Günter Sigl über

die notwendigen und zukunftsweisenden Veränderungen am Weiterbildungsmarkt und wie es gelingt, kein Geld durch Seminare zu verbrennen.

*Was genau sollte am Weiterbildungsmarkt geändert werden?*

Ich sage es mal sehr klar – die Trainer der alten Schule sind out. Derzeit sind Bildungsmanager notwendig. Es gibt jedoch in der betrieblichen Weiterbildung sehr viele verschiedene Bereiche, die geändert werden müssen. Blended Learning ist nur ein kleiner Teilbereich von vielen, wo Veränderungen anstehen.

*Was konkret gehört geändert?*

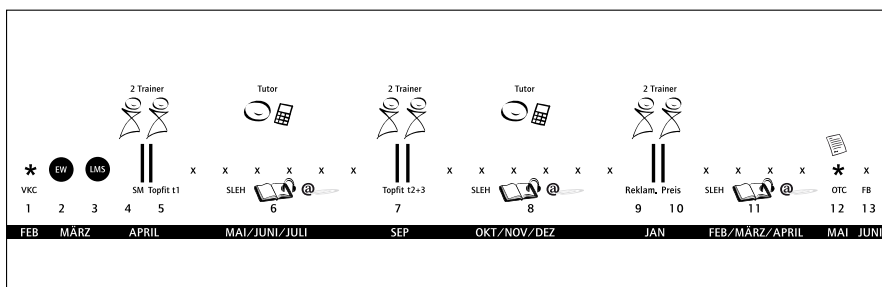
Die Trainingsanbieter. Bei der Aus- und der Weiterbildung der Trainer muss zukünftig der Themenbereich Transfer eine viel gewichtigere Stellung einnehmen. Wenn man sich die Ausbildungsangebote genauer ansieht, so wird man erkennen, dass diesem Bereich bereits bei der Ausbildung neuer Trainer sehr wenig Raum gegeben wird. Auch bei der Weiterbildung für Trainer muss hier noch viel mehr gemacht werden. Wie bereits erwähnt sind in der Zukunft (und die hat schon begonnen) Bildungsmanager gefragt. Dieser Personenkreis muss als Berater seiner Kunden viel mehr Kompetenzen besitzen als bisher. Diese Bildungsmanager müssen den Firmen ein viel umfassenderes Angebot liefern sowie die PE-Abteilungen beraten und unterstützen. Sie müssen auch ein tatsächlich professionelles Transfercoaching durchführen können – wir haben in den vergangenen Jahren dazu einige Kollegen ausgebildet, die dieses Transfercoaching abwickeln. Weiters unterstützen wir auch die Unternehmen dadurch, dass jeder Teilnehmer seinen eigenen Lernstil kennen soll, erst dadurch ist es möglich, gezielt und effizient die Trainingsinhalte umzusetzen.«

Außerdem ist die Erarbeitung eines Weiterbildungsleitbildes notwendig. Mit diesem Leitbild soll eine klare Orientierung für die Geschäftsführung, die zuständigen Abteilungen, die Teilnehmer und externen Bildungsmanager geschaffen werden. In den Unternehmen muss ein Bewusstsein geschaffen werden, dass Weiterbildungsmaßnahmen auch eine Verbindlichkeit haben. Der Besuch eines Seminars ist nur ein kleiner Teil im Weiterbildungspuzzle. Auch die PE-Abteilungen sind gefordert. Sie müssen als interne Spezialisten den Vorgesetzten Möglichkeiten aufzeigen, wie sie ihre Mitarbeiter bei der Umsetzung der Trainingsinhalte noch viel besser unterstützen können und auch müssen.«

*Wie kann man eine Seminarplanung durchführen?*

### Beispielhaftes Curriculum einer VBC-Blended-Learning-Verkäuferausbildung für den Einzelhandel

1. Verkaufskompetenz-Check (VKC): Ein 20-minütiger Online-Test misst die persönlichen verkaufsrelevanten Kompetenzen. Die Trainingsmaßnahmen können somit exakt auf das individuelle Entwicklungspotenzial der Teilnehmer abgestimmt werden.
2. Evaluierungsworkshop: Hier werden Auftragsziele und -inhalte genau definiert. Dauer: je nach Projektgröße 3 Stunden bis 1 Tag.
3. Besuch des Lernmanagementsystems: Sind die Ziele exakt definiert, werden die teilnehmenden Verkäufer gebeten, Fragen zum Trainingsinhalt zeit- und ortsunabhängig im Internet zu beantworten. Diese Informationen erhält der Trainer, der das Training dann zu 100 % auf die Praxis der Teilnehmer abstimmt.
4. Erster Präsenztrainingstag »Selbstmotivation: So motivieren Sie sich selbst im Alltag.«
5. Zweiter Präsenztrainingstag »Topfit im Verkauf« (Tag 1): Ultimatives Basis-Verkaufstraining für Einzelhandelsverkäufer.
6. Transferzeit: Für die Transferzeit bekommt jeder Teilnehmer ein Erfolgsjournal, das sowohl das Skript zum Thema als auch eine große Anzahl an Selbstlern-Einheiten enthält. Je nach notwendiger Potenzialentwicklung werden ihm individuell Übungen zugeteilt. Ein VBC-Tutor begleitet ihn während dieser Zeit. Der Teilnehmer hält Lernerfolge handschriftlich fest.
7. Präsenztrainingstage »Topfit im Verkauf« (Tag 2 und 3)
8. Transferzeit: siehe Punkt 6
9. Präsenztraining »Reklamation als Chance« (1 Tag)
10. Präsenztraining »Preise selbst bewusst verhandeln« (1 Tag)
11. Transferzeit: siehe Punkt 6
12. Online-Transfer-Check (OTC): 6 Wochen nach der Ausbildung werden jetzt die Lerninhalte im Rahmen eines Online-Tests überprüft.
13. Feedback-Gespräch und Analyse: VBC-Experten analysieren mit dem Auftraggeber das Feedback der Teilnehmer, die Lernkurve sowie die Ergebnisse des Online-Transfer-Checks und vergleichen die vereinbarten Ziele mit den Ergebnissen. Dann darf gefeiert werden.



VKC Verkaufskompetenz-Check (virtuell)  
 EW Evaluierungsworkshop  
 LMS Lernmanagementsystem (virtuell)  
 || Präsenztraining  
 SLEH Selbstlern-Einheiten  
 OTC Online-Transfer-Check

Gemeinsam mit dem Vorgesetzten ist ein jährlicher Entwicklungsplan zu erarbeiten. Nur auf Basis dieses Entwicklungsplanes ist eine Seminarplanung durchzuführen. Dadurch ist es auch möglich, sich besser auf die Seminare bzw. Seminarinhalte vorzubereiten und gezielte Transferaktivitäten zu starten. Jeder Teilnehmer sollte sich bewusst sein, welcher Lerntyp er ist. Professionelle Trainer können ihre Auftraggeber hier natürlich unterstützen.

Die Teilnehmer müssen sich genau überlegen, welche Inhalte sie wie umsetzen möchten bzw. werden. Sie müssen hier auch aktiv die Unterstützung der Vorgesetzten einfordern! Der externe Transfercoach ist daher nur ein Teil eines erfolgreichen Trainingstransfers. Sie müssen jedoch auch bereit sein, die Lerninhalte nach einem Präsenzseminar durch z. B. Literaturstudium, Hörbücher etc. weiter zu vertiefen. Idealerweise sollte jeder Trainingsteilnehmer am Jahresende auch eine sehr konkrete Weiterbildungsbilanz erstellen. Hier soll in Bezug auf seinen Entwicklungsplan genau festgehalten werden, welche Entwicklungsschritte die diversen Trainingsmaßnahmen gebracht haben.

#### *Welche Rolle spielen hier die Vorgesetzten?*

Die Vorgesetzten haben beim Thema effizientere Trainings bzw. Transfer eine sehr zentrale Rolle. Sie beeinflussen sehr, wie sich die Weiterbildungsmaßnahmen auswirken. Haben sie selbst überhaupt einen positiven Zugang zur ständigen Weiterbildung bzw. Weiterentwicklung? Wie leben sie das vor? Erarbeiten sie mit ihren Mitarbeitern einen Entwicklungsplan? Stimmen sie ihre Mitarbeiter gezielt auf die Trainingsmaßnahmen ein? Unterstützen sie ihre Mitarbeiter über einen längeren Zeitraum bei der Umsetzung? Achten sie in Zusammenarbeit mit der PE-Abteilung auch wirklich auf das Engagement von Trainern/Bildungsberatern mit umfassender Transferkompetenz/Transfererfahrung?

Soweit Günter Sigl, der auch meint, dass Lerninhalte nach einem Präsenztraining vertieft werden müssen. Auch Gunther Fürstberger (geschäftsführender Gesellschafter MDI) bekräftigt in der Juli-Ausgabe des TREND, dass »Klassiker wie E-Learning und Blended Learning wieder zum Einsatz kommen, weil verstärkt zu günstigeren Lernmethoden gegriffen wird.«

## Wichtig: Die Grundausrichtung

Robert Korp (geschäftsführender Gesellschafter von Dale Carnegie Training) erklärt, wie es die Dale-Carnegie-Verkaufstrainings ermöglichen, Seminarinhalte den Teilnehmern nutzbringend zu vermitteln. Er schwört auf eine verantwortungsvolle Grundausrichtung der Trainings.

#### *Wie sind die Dale-Carnegie-Trainings organisiert, damit kein Geld verbrannt wird?*

Es gibt unterschiedliche Möglichkeiten, Geld zu verbrennen. Gerade im Umfeld von Verkaufstrainings. Und keine noch so ausgeklügelte Abfolge von Trainingselementen mit unterschiedlichen Medien und Formaten liefert hier eine Lösung, wenn die Grundausrichtung nicht verantwortungsvoll gewählt wurde. Kunden sollen sich vom Einsatz moderner Medien nicht blenden lassen und dadurch möglicherweise den Blick für das Wesentliche verlieren. Nachhaltige Effektivität im Verkauf ist tiefer verankert. Es genügt nicht, Verkaufstechniken, Strukturen, Prozesse und Verhaltensmuster einzutrainieren, wenn die Ebene von Einstellung, Haltung und Persönlichkeit vernachlässigt wird. Nur dann können Verkäufer authentisch bleiben. Mit diesem Fokus gelingt es unseren Kunden, dass neue Verkaufsfähigkeiten ihrer Mitarbeiter langfristig bestehen bleiben. Bei uns ordnet sich die Wahl der Trainingsmethoden diesem Prinzip unter.

#### *Welche Methoden machen die Dale Carnegie Trainings wirksam?*

Ziel eines Verkaufsprogramms ist es, eine effektive Sales-Kultur im Unternehmen zu

entwickeln. In einem Inhouse-Projekt wird daher vorerst die bestehende Sales-Kultur ermittelt. Die Methoden umfassen Einzelinterviews, Kundenzufriedenheitsanalysen, Analysen der Verkaufsprozesse, Joint Calls und 360°-Analysen. Die Erfahrung mit über 100 000 Teilnehmern in unseren Verkaufsprogrammen zeigt uns, dass unsere Präsenztrainings außerordentlich gut funktionieren. Wir suchen daher keine Alternativen sondern setzen lediglich Ergänzungen ein, wo ein Mehrwert generiert werden kann.

#### *Wie erreichen Sie Nachhaltigkeit der Trainings?*

Wir wissen, dass Lernen aus Erfahrung die effektivste Methode ist. Präsenztrainings sind bei uns daher stark erfahrungsorientiert. Unsere Business-Coachs nutzen Real-Time-Coaching, adaptive Coaching und Videoanalysen, um Menschen über sich hinaus wachsen zu lassen – sowohl auf der Skill-Ebene als auch auf der Persönlichkeitsebene. Dabei bewegen sich Teilnehmer immer in ihrem realen Kontext, sie arbeiten also immer anhand der eigenen Produkte und Dienstleistungen sowie an konkreten aktuellen Kundenprojekten. Bei unserer Intervallmethode machen die Teilnehmer beim Einsatz der vorher trainierten Verkaufselemente zwischen den Sessions die Erfahrung, welche besseren Ergebnisse sie erzielen können. So nutzen sie die bestärkende Kraft des Erfolges für ihre persönliche und verkäuferische Weiterentwicklung. In der Reflexion bestärken wir diese Erfolgserfahrung und führen zu den nächsten Schritten der Optimierung.

### Fremdsprachen für neue Chancen

Wir halten was andere versprechen

**biz.talk Language Consulting**



- Soft Skills Workshops: Präsentationen & Verhandlungen
- Finance & Investment, Technik
- Legal English, Real Estate, Human Resources
- Branchenspezifische Firmentrainings
- Managementcoachings
- **Neu: Auslandstrainings via Skype**

**biz.talk Language Consulting**

Grill & Frömel OG

1060 Wien, Mariahilferstraße 117,

Tel.: 01/595 35 15, E-Mail: office@biztalk.at, www.biztalk.at

## Erfolgsbeispiele aus der Praxis

Eine Teilnehmergruppe von 13 Personen aus der LINZ AG besuchte das Training »8 Stufen zum Verkaufserfolg« bei vbc in der Blended-Learning-Version. Mag. Andrea Heitz, LINZ AG, Konzernentwicklung, Personalentwicklung: »Was wir toll fanden, war die Kombination aus der Arbeit mit der Trainerin und den vielen zusätzlichen Lernimpulsen mit unterschiedlichen Medien: E-Learning, Buch, Hörbuch, ... Damit wurde das Training bildlich und besonders nachhaltig. Unsere Teilnehmer haben sich unheimlich viel gemerkt, was ihnen in der Jobpraxis sehr hilft.«



»Im Vergleich zu herkömmlichen Seminaren bietet die vbc Blended-Variante den Vorteil, das Gelernte reflektieren zu müssen. Die Teilnehmer sind somit gezwungen, sich intensiver mit dem Thema auseinander zu setzen. Jedes Mitglied unserer AD-Mannschaft hat sich so die Methode, die ihm am meisten entgegenkommt, herausgepickt und kann nun in schwierigen Gesprächssituationen besser reagieren und auf das Gegenüber eingehen«, sagt Mag. Eva Radl, Merz Pharma Austria, Personal & Organisation.



»Vergangenen Herbst standen wir vor der Herausforderung, eine unüblich hohe Preisanpassung an unsere teilweise sehr preissensitiven Kunden zu verkaufen. Das Blended-Training von vbc hat mir und meinen Kollegen dabei sehr geholfen. Speziell die Möglichkeit, die verschiedenen Themen rund um die Preisverhandlung immer wieder zu wiederholen und zu vertiefen, gab mir die Sicherheit, beim Kunden unseren Standpunkt gut zu vertreten. Ein reines Anwesenheitstraining ohne zusätzliche E-Learnings etc. hätte das sicher nicht geschafft«, erzählt Johannes Koller, JohnsonDiversey, Verkaufs-Berater.



»Seit Jahren ist die große Herausforderung eines Pharmareferenten, Verbindlichkeit in das Gespräch mit dem Arzt zu bringen und eine einzufordernde Vereinbarung im Sinne eines Vertragsabschlusses zu erreichen. In unserer Branche gibt es im Gegensatz zum klassischen Vertrieb keinen Kaufvertrag. Eine verbindliche Kommunikation kann man nicht in wenigen Trainingstagen und nicht durch Frontalvorträge erlernen. Der vbc Blended-Ansatz, hier Präsenztrainings mit Profitrainern inklusive vielen praktischen Übungen und weitere Lernimpulse über Buch, Hörbuch und insbesondere interaktive E-Learnings zwischen und nach den Präsenztrainings zu mischen, ist extrem wirkungsvoll; denn Können kommt von üben, üben, üben. Die Erfolge unseres Pharmareferenten-Teams bestätigen diese Methode«, sagt Karsten Hoja, Regionalverkaufsleiter bei TEVA Pharma GmbH.



»vbc Blended Learning stellt von der Vorbereitung bis zur Umsetzung in der Praxis ein ganzheitliches Konzept dar, das wir gewinnbringend einsetzen. Durch die Begleitung mit verschiedenen Medien können unsere Verkäufer selbst entscheiden, welche Lernmittel am besten zu ihnen passen und sie können die Übungen beliebig oft wiederholen. Das steigert ihre Lust am Lernen, und was das Beste ist: Sie haben Erfolg und Spaß bei der Umsetzung in der Praxis«, berichtet Alexander Jeromin, Prokurist, Sales Director Germany, CARDIS Reynolds GmbH.



## Welche Transferinterventionen verwenden Sie dabei?

Bei uns sind Transferinterventionen nicht etwas, was künstlich in ein Programm eingebaut werden muss, weil unsere Trainingsmethode von vorneherein und permanent auf Transfer ausgerichtet ist. Daher umfasst die Trainerausbildung bei uns ja u. a. auch Real-Time-Coaching und »adaptive Coaching«. Die Palette der Interventionen umfasst die Simulation konkreter Verkaufssituationen, Aktionspläne, Transferprojekte zwischen Sessions, telefonisches Einzelcoaching, Abstimmungsgespräche mit Vorgesetzten. Insgesamt ist Verkauf immer noch ein Prozess von Mensch zu Mensch. Also werden wir auch den Menschen im Fokus behalten.

## Was ist nach dem Training anders?

Für Christoph Stieg (perfect training) ist die kritische Leitfrage zur Beurteilung jedes Trainings: »Was ist nach dem Training anders als vorher?« Das gilt für ihn sowohl für Lernziele im Wissen, als auch für Lernziele im Können. Stieg: »Wenn für den Teilnehmer keine Veränderung bewirkt wurde, war das Training verlorene Zeit, verbrannte Energie, ein finanzieller Verlust.«

## Was empfehlen Sie?

Wissens-Ziele durch medien-basiertes Training zu erzielen – z.B. das Erlernen und Erarbeiten neuer Inhalte genauso wie eine inhaltliche Sensibilisierung oder auch das Erarbeiten von Best-Practice-Lösungen. An dieser Stelle ist der Trainer meist zu teuer und auch zu »unflexibel« (weil ja mediales Lernen zu jeder Zeit an jedem Ort möglich ist)

## Wie sieht das im Detail aus?

Sobald medienbasierte Trainings zum Einsatz kommen, zählt die Wirksamkeit, also wie gut diese Trainings methodisch-didaktisch gestaltet sind. Zum Beispiel unsere Hörbuch-Trainings sind autodidaktisch anwendbar und fordern Lernergebnisse. Das heißt, wir erzeugen beim Zuhörer auch Widerstand, weil ihm die Vorschläge vielleicht fremd oder undurchführbar vorkommen. Obwohl es ein eindirektionales Medium ist, gehen wir auf die Widerstände des Zuhörers ein; wir kennen diese ja aus Präsenz-Trainings. So entsteht ein scheinbarer Dialog, der Zuhörer fühlt sich wahrgenommen und folgt dem Training.

*Wie sieht der ROI aus?*

Der größte Hebel für Umsetzungserfolg ist aber kein Medium, keine Technik, keine Technologie, keine Methodik oder Didaktik, kein »Blended Learning« ... der größte und wirksamste Hebel zum Einfluss auf den Umsetzungserfolg und damit auf den Return-on-Training-Investment ist der Vorgesetzte. Wenn der fit ist, die Veränderungen, Entwicklungen des Mitarbeiters einzufordern, nachzuhalten und umzusetzen, dann entsteht Erfolg.

*Welche Transferinterventionen verwenden Sie hauptsächlich?*

Wir binden die Führungskraft in den Trainingsprozess ein. Optimal ist es, wenn die Führungskraft parallel zum Trainingsprozess seiner Mitarbeiter gecoacht wird. Somit weiß sie, was sie von den Mitarbeitern fordern kann und bekommt vom Coach Tools an die Hand, mit denen sie den Transfer und die Nachhaltigkeit sichern kann. Zum Beispiel Transferleitfragen – das sind Fragen, die im Kopf des Teilnehmers direkt die gelernten Aspekte und Erkenntnisse neu aufruft, z. B. »Welche Fragen stellen Sie Ihrem Kunden, wenn

er darauf beharrt, ein billigeres Angebot in der Schublade zu haben?« Ein weiteres wichtiges Instrument zur Transferintervention ist unser Effektivitäts-Check: Das ist das zentrale Dokument für den Teilnehmer, um sich mit seiner Führungskraft auf das Training vorzubereiten, in dem er ein klares Ziel und eine Auswirkung für das Training formuliert; das ist Voraussetzung, um an dem Training teilnehmen zu können. So wird der Teilnehmer anspruchsvoller und beginnt den Trainer aktiv im Sinne seiner Ziele zu fordern.

Das durchdachte und hochentwickelte Transferkonzept als letzte halbe Stunde unserer Präsenz-Trainings – hier verankern wir Ergebnisse und Erkenntnisse, sorgen für das Formulieren messbarer Maßnahmen, hinterfragen die Motive der

Teilnehmer für die Umsetzung und dokumentieren das alles in unserem Effektivitäts-Check.

Als Transferinstrument setzen wir unsere Hörbuch-Trainings ein. Es gab ein Präsenztraining dazu und es gibt ein Hörbuch-Training, mit dem die wirksamsten Formulierungen z. B. für reklamierende Kunden unmittelbar bei der Fahrt zum Kunden noch einmal »aktualisiert« werden können. Weiters machen wir Tele-Tutorings/Telefon-Konferenzen – z. B. als 2-wöchentlichen Jour fixe für 1,5 Stunden; alle Teilnehmer, egal wo sie unterwegs sind, wählen sich ein. Praxis-Erfahrungen können mit dem Trainer diskutiert werden, der Trainer stellt konkrete Leitfragen und bringt kurze Inputs oder führt Rollenübungen am Telefon mit den Teilnehmern durch. □

**Info**

Dale Carnegie Training  
MDI  
perfect training  
Stratos Institut  
VBC VerkaufsberaterInnencolleg

www.dalecarnegie.at  
www.mdi.at  
www.perfacttraining.com  
www.stratos.at  
www.vbc.at



**Wissen, das Sie an Ihr Ziel bringt**

**Forum für Human Resource Management 2009**

**Navigieren im Auge des Taifuns – Raus aus der Krise!**

- Psychologische Auswirkungen auf Unternehmen und MitarbeiterInnen
  - Arbeitsrechtliche Möglichkeiten zur Flexibilisierung und Kostensenkung
  - Intelligentes People Management in der Krise
8. – 9. Oktober 2009 in Salzburg

Frühbucherbonus bis 18. September 2009!

**26. Jahres-Intensivseminar für PersonalverrechnerInnen**

**Alle Neuerungen aus erster Hand von den Top-Experten Österreichs!**

- Steuerrecht
  - Sozialversicherungsrecht
  - Arbeitsrecht
9. – 10. November 2009 in Wien  
16. – 17. November 2009 in Salzburg

Frühbucherbonus bis 16. Oktober 2009!

Programme zum Download auf [www.opwz.com](http://www.opwz.com)



**Informationen und Kontakt**

Mag. Armand Kaáli-Nagy  
armand.kaali-nagy@opwz.com

+43 1 533 86 36-54  
[www.opwz.com](http://www.opwz.com)

