

DER VERAENDERUNGSCODE

Gehört ist nicht gewusst, gewusst ist nicht gekonnt und gekonnt noch lange nicht gemacht. Aber nur das Machen führt uns zum Erfolg.

Daher fragen sich täglich tausende Vertriebsleiter in unserem Land, ob ihre Verkäufer wohl auch tun, was sie im letzten Seminar gelernt haben. Warum ist der Wissens-Transfer in die Praxis eigentlich so schwierig?

Text: Axel Koch und Christoph Stieg

Ich interessiere mich für eine Alarmanlage.“ „Da ist die Hublath-Alarmanlage ideal. Sie meldet zuverlässig einbruchstypische Verletzungen der Objekt-Außenhaut, die durch Aufbrechen, Aufhebeln, Einschlagen oder Eintreten von Fenstern, Türen oder Glasflächen entstehen, und zwar noch bevor der Täter das Objekt betreten kann. Es handelt sich hier um Schwingun-

gen zwischen 1-16 Hz. Schon der Einbruchversuch wird so erkannt und führt zur sicheren Alarmauslösung.“ Herbert Müller, ein echter Spezialist für Alarmanlagen, ist in seinem Element.

Xaver Ebersthal-Zell, Vertriebsleiter bei dieser mittelständischen Sicherheitstechnik-Firma, beobachtet diese Situation bei seinen Mitarbeitern immer wieder: Sie verschenken Verkaufschancen, weil sie erstens den Bedarf nicht oder zumindest nicht sauber ermitteln; und zweitens, weil sie daher ihre Nutzenargumente nicht auf die Bedürfnisse des Kunden abstimmen. So bleiben sie bei einem reinen Verkaufsmonolog, der nur Produktmerkmale, im besten Fall vielleicht Produktvorteile wiedergibt. Für Ebersthal-Zell ist diese Beobachtung Grund genug,

über ein Verkaufstraining nachzudenken. Doch lohnt es sich? Wie gut werden die Mitarbeiter die Inhalte umsetzen ...?

Studien und Praxisberichte lassen immer dasselbe Problem erkennen: Trainingsteilnehmer setzen zu wenig des Gelernten in ihrem Arbeitsalltag um. Oft sind es nur 10 bis 20 Prozent. Die Forschung zur Wirksamkeit von Trainings weist nach, welche Faktoren eine Rolle beim Umsetzungsprozess spielen: Neben der Kompetenz des Trainers und dem Design des Trainings spielen die Transfermotivation der Teilnehmer sowie das Transferklima im Unternehmen eine große Rolle. Unter Transferklima verstehen wir die Rahmenbedingungen, unter denen Verkäufer die gelernten Inhalte umsetzen sollen: Werden Sie

» **Leser:** Personalverantwortliche, Trainer, fortbildungswillige Verkäufer

» **Inhalt:** Was man braucht, um Gelerntes in die Praxis umzusetzen.

» **Level:** ●●●●○

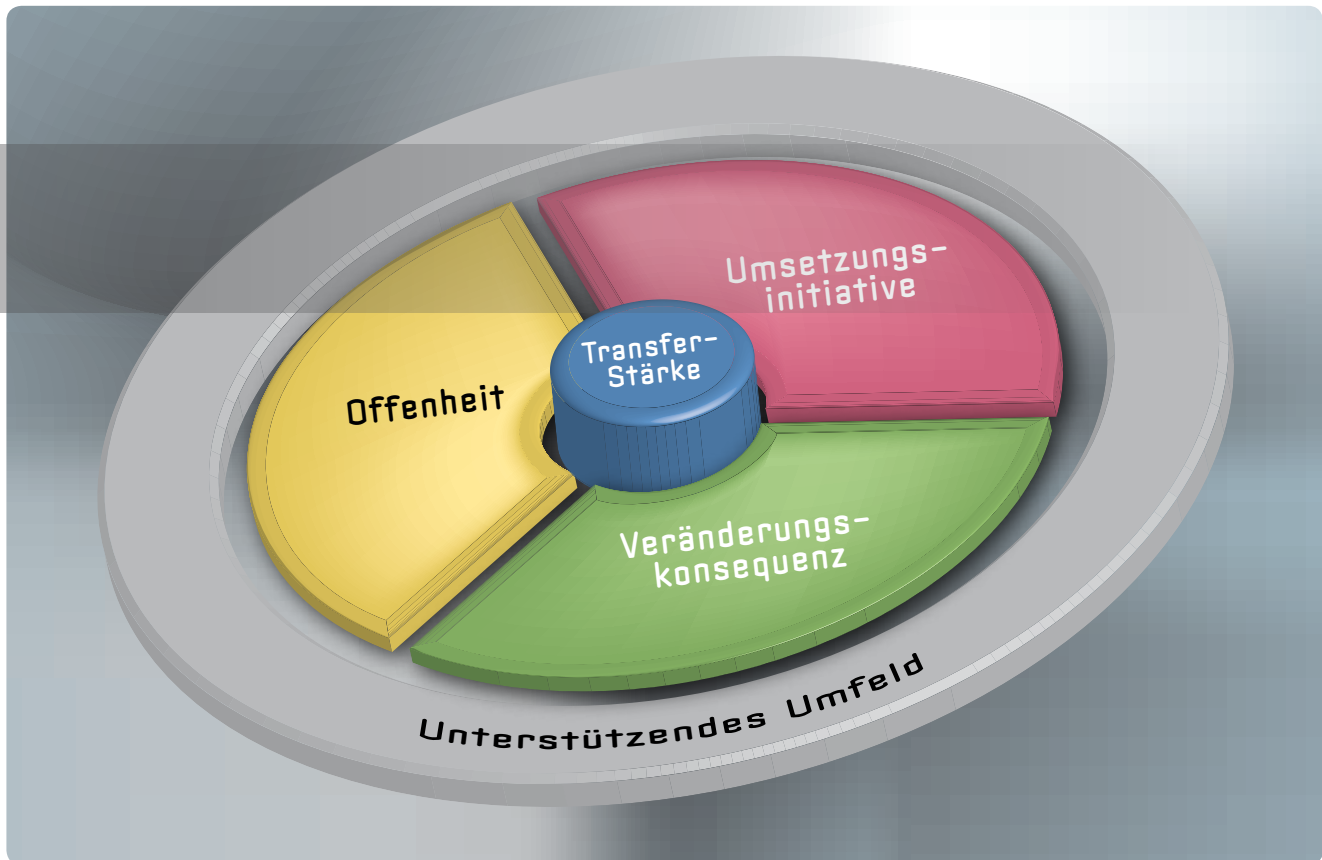


Abbildung 1

darin unterstützt? Wird Fortbildung im Unternehmen als Möglichkeit zur Entwicklung gesehen, oder gilt sie als Strafe für die besonders Miesigen?

Wie stark Trainingserfolge von den persönlichen Eigenschaften der Teilnehmer abhängen, blieb von der Forschung hingegen bisher weitgehend unbeantwortet. Dabei könnten Unternehmen gerade aus dieser Frage die entscheidenden Erkenntnisse für die Gestaltung der internen Fortbildung gewinnen: Unter denselben Voraussetzungen erzielen nämlich Teilnehmer desselben Trainings völlig unterschiedliche Umsetzungserfolge.

Von welchen Faktoren die sogenannte Transferstärke abhängt, wurde nun in einem zweijährigen Forschungsprojekt untersucht. Das Ergebnis: ein Transferstärke-Modell,

das erklärt, wie persönliche Eigenschaften und das Transferklima im Unternehmen gemeinsam den Umsetzungserfolg beeinflussen.

Das Transferstärke-Modell

Transferstärke ist keine singuläre Kompetenz. Das macht sie so schwer zu fassen. Viel mehr handelt es sich um ein Bündel von drei Persönlichkeitsmerkmalen (Abbildung 1): Offenheit für Lern- und Veränderungsimpulse, Umsetzungsinitiative und Veränderungskonsequenz. Bei einer weiteren Detailanalyse lassen sich insgesamt 13 einzelne Einstellungen und Fähigkeiten unterscheiden.

Das Arbeitsumfeld beeinflusst, inwiefern die persönliche Transferstärke zum Ausdruck kommt. Es kann unterstützend oder hemmend sein.



Prof. Dr. Axel Koch ist Experte für Trainingswirkung, Praxistransfer und individuelle Veränderungsprozesse. Der Diplom-Psychologe arbeitet als Professor für Wirtschaftspsychologie an der SRH FernHochschule Riedlingen und hat die Transferstärke-Methode entwickelt. Breite Bekanntheit bekam er durch seinen unter Pseudonym verfassten Wirtschaftsbestseller „Die Weiterbildungslüge“. Direkter Draht: Axel.Koch@fh-riedlingen.srh.de

AUTOR



Christoph Stieg ist Geschäftsführer von perfect training. Bereits seit 1992 beschäftigt er sich mit Personalentwicklung und professionellen Trainings, die mit innovativen Methoden messbar wirksame Ergebnisse erzielen. perfect training verfügt über Standorte in Wien und Nürnberg. Es ist der starke Trainingspartner für anspruchsvolle Unternehmen. Direkter Draht: christoph.stieg@perfecttraining.com

AUTOR

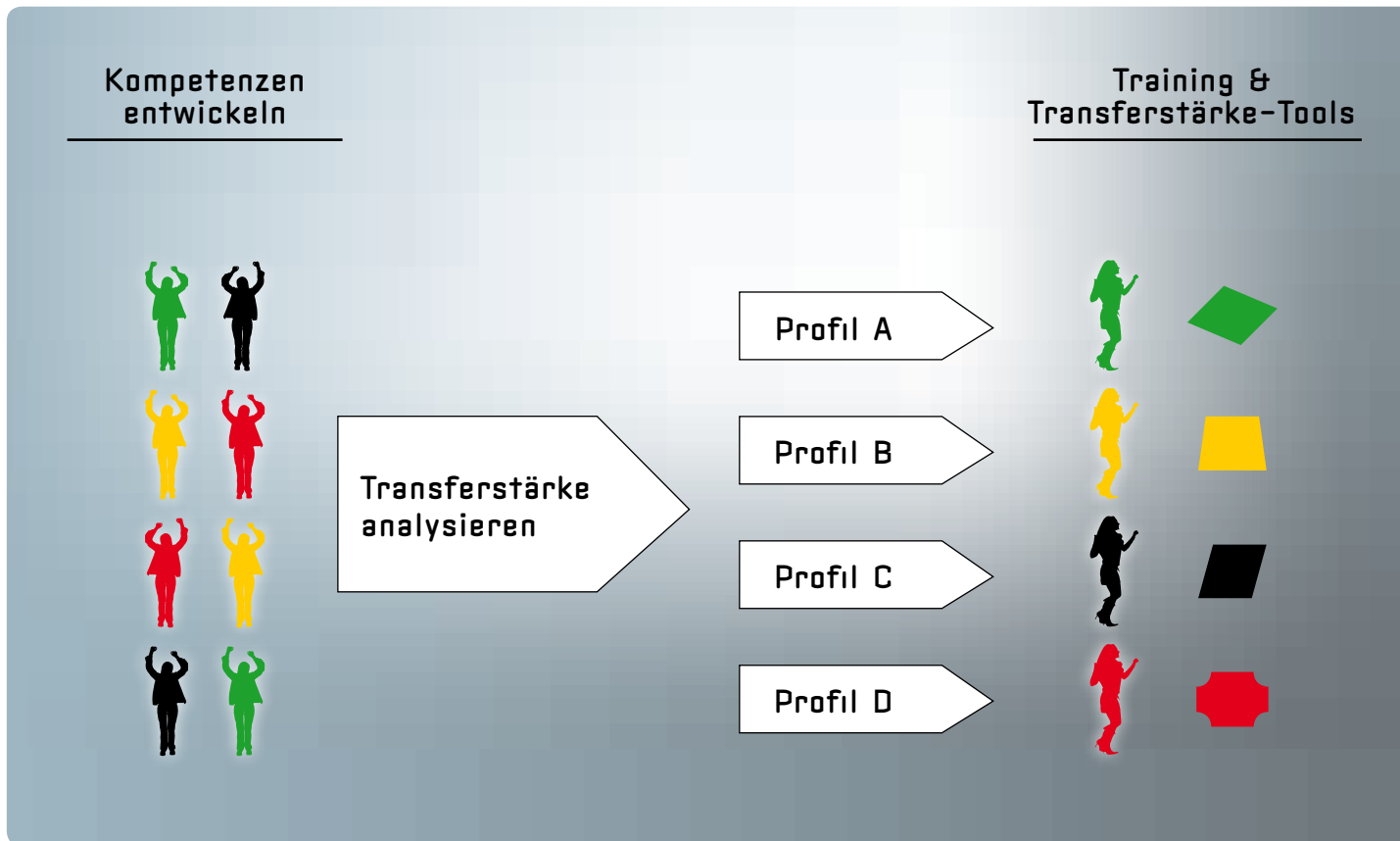


Abbildung 2

Unterstützend ist es, wenn sich der Vorgesetzte für die Umsetzung von Fortbildungsinhalten interessiert, die Kollegen die Entwicklungsbemühungen wertschätzen und der Teilnehmer genügend Zeit zum Aufbau neuer Kompetenzen bekommt.

Aus den Untersuchungen wissen wir nun, dass es ohne Transferstärke keinen Trainingserfolg gibt. Es macht somit wenig Sinn, Mitarbeiter durch Fortbildungen zu schleusen, denen die nötige Transferstärke fehlt. Sie festzustellen muss daher der erste Schritt jeder Fortbildungsmaßnahme sein. Im zweiten Schritt sind Trainingsinhalte und -prozesse so zu gestalten, dass sie zur individuellen Transferstärke des einzelnen Mitarbeiters passen. Das bedeutet zwar mehr Aufwand vor dem Training, erhöht dafür den Return on Training nachher.

Die Transferstärke-Methode

Kehren wir zurück zu Herbert Müller, unserem Alarmanlagen-Verkäufer. Anstatt ihn – wie in der Praxis üblich – in gutem Glauben an den Lernerfolg in ein Verkaufstraining zu entsenden, würde nach der Transferstärke-Methode der Trainingsprozess in folgenden drei Schritten gestaltet (siehe Abbildung 2):

In **Schritt 1** werden Transferstärke und Transferbarrieren von Herbert Müller analysiert. Dazu erklärt ihm der Trainer in einer Kick Off-Veranstaltung die Zusammenhänge zwischen Transferstärke und Trainingserfolg und Herbert Müller erstellt mit Hilfe eines Selbsteinschätzungsfragebogens sein persönliches Transferstärke-Profil. Diese Analyse beinhaltet 32 Statements zu Lern- und Veränderungs-

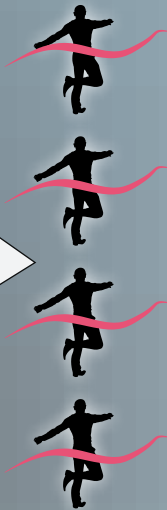
prozessen. Herbert Müller gibt auf einer sechsstufigen Skala an, wie sehr die Beschreibungen auf ihn zutreffen. Beispiele für Fragen sind: „Ich bin in der Lage, ungünstige Verhaltensweisen selbstständig zu verändern.“ Oder: „Mein Tagesgeschäft erlaubt es mir, neue Kompetenzen zu üben.“

Als Ergebnis erhält er einen persönlichen Transferstärke-Auswertungsbericht. Aus ihm kann er ableiten, wie er mit dem Wissen aus dem Training seine Nutzenargumentation oder seine Bedarfserhebung tatsächlich nachhaltig verbessern kann.

In seiner Auswertung bekommt er Informationen zu folgenden Aspekten: Er erfährt für jeden Transferstärke-Faktor auf einer normierten Skala seine Ausprägung. So kann er ablesen, ob er im Vergleich zu den bisher Befragten eine eher geringe, mittlere oder hohe Ausprägung in

Zielerreichung & mehr Transferstärke

passende Transferstrategie



den Faktoren „Offenheit“, „Umsetzungsinitiative“, „Veränderungskonsequenz“ und „Unterstützendes Umfeld“ hat.

Außerdem kann er ablesen, welche Aspekte den Transferstärke-Faktor bestimmen und wie stark diese ins Gesamtergebnis einfließen. Im Beispielsbogen (siehe Abbildung 3) ist zu lesen, dass der Teilnehmer eine gering ausgeprägte „Veränderungskonsequenz“ hat. In diesen Gesamtwert fließen die vier Aspekte „Veränderungswirksamkeit“, „Positive Selbstinstruktion“, „Realistische Erwartungen zum Aufwand“ und „Aktives Rückfallmanagement“ ein. Alle vier Aspekte sind für eine erfolgreiche Veränderungskonsequenz nötig und – so zeigt die Detailauswertung im Beispiel – allesamt auszubauen.

Den Bericht besprechen Trainer und Teilnehmer in einem kurzen Auswertungsgespräch (am Telefon oder persönlich), um daraus zentrale Handlungsstrategien für einen erfolgreichen Trainingsprozess abzuleiten.

Schritt 2 betrifft die Trainingskonzeption. Der Trainer entwickelt auf Basis des Auswertegesprächs ein individuelles Trainingsdesign. Im Falle von Gruppenschulungen wird zu den Einzel-Profilen noch eine zu-

Professionelles Performance Management

Geld regiert die Welt. Steuert es auch die Motivation?



Ein strukturiertes Performance Management Konzept ist die beste Möglichkeit, mitarbeiterbezogene Ziele und Aufgabenschwerpunkte mit den Unternehmenszielen zu verbinden und dadurch die unternehmerische Gesamtleistung deutlich zu erhöhen. Mag. Peter Baumgartner, ARS-Geschäftsführer, im Interview.

Was sind die wichtigsten Elemente moderner Performance Management Tools?

Die bewährten Hauptkomponenten sind im Wesentlichen...

- die klare Definition der unternehmerischen Schwerpunkte und der daraus abzuleitenden Aufgabenstellungen,
- die Vereinbarung konkreter Ergebnis-Ziele und deren Quantifizierung,
- klare Absprache der Rahmenbedingungen und der erforderlichen Unterstützung zur Zielerreichung,
- die Festlegung laufender Fortschrittsmessungen,
- die Vereinbarung „Belohnungen“ für eine erfolgreiche Zielerreichung.

Stichwort „Belohnungen“:

Muss Performance Management immer mit monetären Anreizen verknüpft sein?

Die klare Verbindung von Zielerreichung und monetärem Anreiz funktioniert vor allem dort, wo die Zielerreichung über quantitative Größen klar messbar ist und der Mitarbeiter seinen individuellen Einfluss auf die Zielerreichung erkennt. Eine reine Leistungssteuerung von Mitarbeitern über Bonus- und/oder Prämienvereinbarungsgespräche greift allerdings zu kurz.

Welchen Stellenwert hat das Performance Gespräch in Bezug auf Mitarbeitermotivation?

Ohne ein gezieltes Performance Gespräch (als Sonderform eines auf die Leistungserbringung ausgerichteten Mitarbeitergesprächs) ist keine Leistungssteuerung vorstellbar. Moderne Motivationsansätze gehen davon aus, dass für viele Mitarbeiter Zielklarheit und das breite Verständnis des individuellen Leistungsbeitrages im Gesamtkontext der unternehmerischen Schwerpunkte wesentliche positive Effekte hat.

SAVE the DATE!

Mehr zum Thema beim ARS-Lehrgang „PERFORMANCE MANAGEMENT“

28.-30. März 2012 in Wien | 27.-29. August 2012 in Wien

Gebühr: € 1.240,-

Mehr Leistung und Motivation durch Mitarbeitergespräche

15. März 2012 in Linz | 6. September 2012 in Wien

Gebühr: € 450,-

NÄHERE INFORMATIONEN unter www.ars.at

INFOBOX

ARS – Akademie für Recht, Steuern & Wirtschaft

Seminar und Kongress VeranstaltungsgmbH

Schallautzerstrasse 2-4, 1010 Wien

Ansprechpartner: Yvonne Adam (Organisation)

Tel: 01 / 713 80 24 - 18

Fax: 01 / 713 80 24 - 14

E-Mail: ya@ars.at

Web: www.ars.at



Von den Besten lernen.

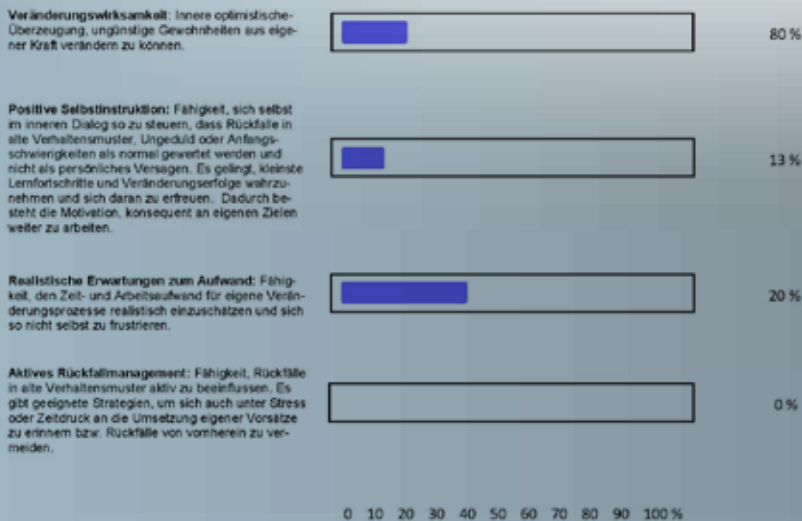
Detailanalyse: Transferstärke-Faktor „Veränderungskonsequenz“

Im Folgenden erfahren Sie genauer, welchen Wert Sie beim Transferstärke-Faktor „Veränderungskonsequenz“ erreicht haben. **Veränderungskonsequenz** ist entscheidend, um stabile neue Gewohnheiten und Fähigkeiten zu entwickeln.

Veränderungskonsequenz: Wie ausgeprägt ist Ihre Veränderungskonsequenz, um neue Fähigkeiten und Gewohnheiten aufzubauen?	<div style="display: flex; justify-content: space-around; border: 1px solid black; width: 100px; height: 20px; margin: 0 auto;"> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 </div>	geringe Ausprägung
--	---	--------------------

Die Veränderungskonsequenz zum Aufbau neuer Fähigkeiten und Gewohnheiten wird durch **vier einzelne Einstellungen und Fähigkeiten** beeinflusst.

Die **unten stehende Grafik** gibt Ihnen einen schnellen Überblick, um welche Einstellungen und Fähigkeiten es sich handelt und zu wieviel Prozent diese in Ihren Gesamtwert für Veränderungskonsequenz einfließen (0 – 100 %).



Anmerkung:

Bei einzelnen Einstellungen und Fähigkeiten, die nur zu **50 % oder weniger** in den Gesamtwert für Offenheit einfließen, liegt das **größte Entwicklungspotenzial**. Hier sollten Sie als erstes aktiv werden, um Ihre Transferstärke in Summe zu steigern.

Abbildung 3

sammenfassende Gruppenauswertung erstellt, damit die gesamte Gruppe vom Training profitiert. Wenn sich aus der Gruppenauswertung beispielsweise ergibt, dass mehr als die Hälfte der Teilnehmer eine gering ausgeprägte Veränderungskonsequenz haben, müssen zusätzliche Trainingsinhalte neben den Fachkompetenzen genau diesen Transferstärke-Faktor entwickeln. Zusätzlich ist individuell zu

definieren, wie nach dem Training die Umsetzungsbegleitung für jeden Einzelnen aussieht.

Schritt 3 betrifft die Umsetzungsphase und die Erfassung von Trainingsfortschritten. Hier ergibt sich ein doppelter Nutzen: Zum einen entwickelt der Teilnehmer die neuen Fähigkeiten, die ihm das Training vermitteln soll (wie z. B. Bedarfsanalyse und Nutzen-

argumentation), zum anderen stärkt er seine Transferstärke. Dabei unterstützt ihn der Trainer mit einem sogenannten Transfercoaching. Es dient als Hilfe zur Selbsthilfe. Das ist ein lohnendes Investment, weil die Teilnehmer bei zukünftigen Trainings auf eine höher entwickelte Transferstärke zurückgreifen können.

Erste Erfahrungen

Wie erste Pilotprojekte in Deutschland und Österreich nachweisen, ist die Analyse der Transferstärke ein guter Anstoß für Veränderung und Entwicklung. Sie macht deutlich, wo die Stellschrauben sind, um sich selbst wirkungsvoll weiterzuentwickeln und eigene Lernziele besser zu erreichen.

In einem Sicherheitstechnik-Unternehmen nehmen seit Januar 2011 der Bereichsleiter, sein Teamleiter, zwei Gruppenleiter und sechs Verkäufer (etwa die Hälfte aller Vertriebsmitarbeiter) an einem Langzeitprojekt teil. Die Teilnehmer sind im Alter zwischen 21 und 41 Jahren. Knapp die Hälfte hat einen Hochschulabschluss. Im ersten Schritt konnte die Führungsleistung des Teamleiters gesteigert werden: Indem er sich mit seiner eigenen gering ausgeprägten Transferstärke befasste, konnte im Coaching herausgearbeitet werden, warum er sich in seiner persönlichen Entwicklung und in der Entwicklung seiner Mitarbeiter schwer tat. Durch das Coaching hat er neuen Mut und Energie geschöpft. Ihm sind die Zusammenhänge deutlich geworden, warum er sich in seiner Führungsarbeit immer weiter zurückgezogen hat. Selbst wenn er wieder in alte Muster rutscht, hat er heute Fähigkeiten entwickelt, sich aus ihnen wieder zu befreien. Auf diese Weise wurde eine zentrale Basis für anstehende Trainingsprozesse geschaffen, denn die Einstellung des Vertriebsleiters ist ein wichtiger Bestandteil des Transferklimas. Aktuell steht als nächster Schritt ein Trainingsprozess für alle Vertriebsmitarbeiter an. V

Was ist Transferstärke?

Es handelt sich um die persönliche Kompetenz, Lern- und Veränderungsimpulse selbstverantwortlich und nachhaltig in die Praxis umzusetzen. Für eine hohe Transferstärke muss eine Person 13 verschiedene Einstellungen und Fähigkeiten besitzen bzw. beherrschen.

Was ist das Ziel der Transferstärke-Methode?

Bei Teilnehmern von Trainings werden die Transferstärke und Transferbarrieren durch einen Selbsteinschätzungsfragebogen erfasst. Danach wird der Trainingsprozess auf die Transferstärke der Teilnehmer abgestimmt, um einen möglichst hohen Lerntransfer zu erzielen.

Wie wirkt die Methode?

Den Teilnehmern wird bewusst, an welchen psychologischen Stellschrauben sie drehen müssen, um sich durch Trainings- und Coachingmaßnahmen weiterzuentwickeln und eigene Lern-

ziele zu erreichen. In Zusammenarbeit mit dem Trainer kann – ähnlich wie im Sport – das zur Person passende Trainingsprogramm erarbeitet werden. Dadurch erhöht sich die Wirksamkeit von persönlichkeits- und verhaltensorientierten Trainings und der Return on Training steigt.

Das Transferstärkemodell in Zahlen

Das Transferstärke-Modell wurde auf der Basis von 18 forschungsbasierten Theorien und Konzepten zu den Themen „Selbstveränderung“, „Lerntransfer“ und „Selbstmanagement“ mit Hilfe wissenschaftlicher Verfahren entwickelt. Diesem Prozess

liegt eine Stichprobe von 470 Untersuchungsteilnehmern (271 Männer, 199 Frauen), im Alter von 17 bis 66 Jahren zugrunde. Das Durchschnittsalter liegt bei 39 Jahren. Die Probanden sind überwiegend in deutschen und österreichischen Firmen aus 28 verschiedenen Branchen angestellt, haben etwa zur Hälfte einen akademischen Abschluss bzw. bekleiden eine Führungsposition.

Auf diesem Weg wurde herausgearbeitet, was im Detail die persönliche Kompetenz der Transferstärke ausmacht, die für den erfolgreichen Transfer von Trainingsinhalten bedeutsam ist.

Intelligente Mobilität im Verkaufsaußendienst

Die L-BOXX ist die durchgängige mobile Lösung für Außendienst, Handwerk und Service. Mit ihr hat man immer die richtigen Teile übersichtlich geordnet vor Ort. Durch das spezielle Klicksystem können die L-BOXXen mit einem einfachen Handgriff sicher verbunden werden. Sie bietet viel Platz für Präsentationsunterlagen oder diverse Muster. Dank des speziellen Klicksystems lassen sich auch mehrere L-BOXXen mit nur einem Handgriff miteinander verbinden, stapeln und trennen. Zur Anpassung an den jeweiligen Verwendungszweck steht reichhaltiges Zubehör zur Verfügung.

Ein weiteres Highlight: die L-BOXX im Pkw-Kombi. Diese CarMo-Lösung ist passgenau auf den jeweiligen Fahrzeugtyp zugeschnitten. Sicher befestigt wird diese einfach an den serienmäßigen Verzurrpunkten im Kombikofferraum und kann jederzeit komplett werkzeu-frei schnell ein- und wieder ausgebaut werden. Auf



ihrem Schienensystem mit Adaptern lassen sich die L-BOXXen leicht und sicher einrasten. Der optionale Automatikgurt sichert jeweils eine BOXXenreihe zusätzlich im Ernstfall. Nahezu nahtlos fügen sich CarMo

in jedes Kombifahrzeug, schützt den original Kofferraumteppich, ist schmutzunempfindlich und leicht zu reinigen. Lieferbar ist diese kleinste Fahrzeugeinrichtung für Kombifahrzeuge ab € 247,- exkl. MwSt.

Dass sich die neue CarMo auch im Ernstfall bewährt, wurde in einem Crash-Test vom ADAC untersucht. Dazu wurde ein PKW mit dem CarMo System und L-BOXXen mit 50km/h gegen eine deformierbare ECE-Barriere gefahren. Die beladenen L-BOXXen blieben an ihrer Position im Fahrzeug und stellten in keinsten Weise eine Gefahr für die Insassen dar.

Sortimo®

Sortimo GesmbH, Wiener Str. 131, 4020 Linz
Tel: 0810/ 08 10 45, Fax: 0810/ 08 10 46
office@sortimo.at, www.sortimo.at
www.l-boxx.at, www.sortimo.at/carmo