

# Lernen für die Praxis

SCHULUNG FÜR AUSSENDIENST. Bei Bosch Thermotechnik orientieren sich Schulungsmodule an den täglichen Aufgabenstellungen in der Praxis.



Obwohl Unternehmen für Weiterbildung viel Geld ausgeben, verpufft der Effekt von Seminaren und Trainings oft schnell. FORMAT zeigt, wie Experten besseren Praxistransfer sichern.

**G**ünter Sigl, Gründer des Wiener Stratos Instituts sowie selbst erfahrener Verkaufstrainer und Coach, sieht auf dem Gebiet der betrieblichen Weiterbildung eine erhebliche Schiefelage: „Laut Studien investieren Österreichs Unternehmen jährlich rund 700 Millionen Euro in diesen Bereich. Eine Überprüfung des Lernerfolgs und des Praxistransfers findet aber praktisch kaum statt. Bildungscontrolling ist das absolute Stiefkind in der betrieblichen Weiterbildung.“ Die üblichen Feedback-Fragebögen, die von Trainern zum Abschluss von Seminaren an die Teilnehmer verteilt wer-

den, lässt er nicht als valides Instrument gelten: „Diese Evaluierungen greifen viel zu kurz. Jeder Trainer weiß, wie er dabei eine gute Bewertung bekommt.“

Die Zufriedenheit der Teilnehmer, so der Experte, sei nämlich nur eine von vier Dimensionen, anhand deren der Erfolg von Weiterbildungsmaßnahmen gemessen werden sollte. Um von echtem Bildungscontrolling zu sprechen, müssten dazu auch noch der tatsächliche Lernerfolg, die Verhaltensänderungen in der Praxis (Transfererfolg) sowie letztlich der Effekt auf die Unternehmenszahlen gemessen werden. „Diese Themen spielen aber weder in der Trainerausbildung noch in der

Controllingausbildung eine wesentliche Rolle“, beklagt Sigl. Auch in den Personalabteilungen sei das Bewusstsein für die Dokumentation des durch Weiterbildung entstehenden Mehrwerts nicht ausgeprägt genug.

**Führungskräfte eingebunden.** Trainer Karl Kaiblinger, Spezialist für Verkaufs- und Führungskräfteentwicklung, betreut im Auftrag der deutschen Bosch Thermotechnik, Hersteller der bekannten Heizungstechnikmarken Buderus und Junkers, ein Projekt, bei dem von vornherein größtes Augenmerk auf den Praxistransfer gelegt wird (s. Kasten). Es geht dabei um

FOTOS: JUNKERS, BEGESTELLT, HEDI MICHEL-DEBOR (2)

## fallbeispiel

### Vom Produkt- zum Systemanbieter

**Bosch Thermotechnik.** Beim Hersteller von Heizungsprodukten und Warmwassergeräten (Marken: Buderus, Junkers) bestand durch den Trend zu regenerativen Techniken und integrierten Heizsystemen Schulungsbedarf. Im Projekt „Sales Man Qualification“ (SMQ) wurden weltweit 1.000 Außendienstmitarbeiter in zweitägigen Seminaren geschult. „Die Erfolgskontrolle erfolgt vor allem durch die Evaluierung der Umsetzungserfolge“, betont der Projektverantwortliche Frank Gronau.

Führungskräfte wurden im Vorfeld, im Training und beim Transfer eingebunden, auch Schnittstellen zum Innendienst bei der Seminarkonzeption berücksichtigt. Zur Förderung des Transfers in die Praxis gibt es etwa für Verkäufer Hör-CDs und den Mitfahrttag, bei dem ein Trainer Außendienstmitarbeiter bei Kundenbesuchen begleitet. Gronau: „So gelingt es, jahrelang eingefahrene Schienen zu verlassen.“



**FRANK GRONAU, BOSCH:** „Wir wollten nicht nur Trainings durchführen, sondern einen Qualitätsprozess implementieren.“



**KARL KAIBLINGER, TRAINER:** „Einbindung der Führungskräfte ist Grundlage ergebnisorientierten Bildungscontrollings.“



**GÜNTER SIGL:** „Die üblichen Feedback-Fragebögen greifen viel zu kurz. Bildungscontrolling ist ganzheitlicher Ansatz.“

die Schulung von Verkaufsmitarbeitern vor dem Hintergrund einer neuen strategischen Ausrichtung des gesamten Unternehmens: Das Produktportfolio wird sich in den nächsten Jahren von konventionellen Energieträgern wie Öl und Gas hin zu regenerativen Formen wie Solar und Wärmepumpen drehen, zudem werden statt Einzelgeräten zunehmend ganze Heizungssysteme nachgefragt.

Als entscheidenden Erfolgsfaktor sieht Kaiblinger dabei die intensive Einbindung der Führungskräfte im Verkauf: „Sie sollen als Transfermanager die Umsetzung in die Praxis sichern.“ Verkaufsleiter wurden daher schon im Vorfeld mit Methodik und Inhalten des Trainings vertraut gemacht. Jeder Vertriebsmitarbeiter durchläuft sie-

ben aufeinander abgestimmte Trainingsmodule. „Alle Module wurden möglichst nah an den täglichen Aufgabenstellungen der Außendienstmitarbeiter gestaltet“, betont der Bosch-Projektverantwortliche Frank Gronau. „Wenig Theorieinput, viel Simulation von Echtsituationen von Gesprächsführung über Neukundengewinnung bis zur Nachbetreuung“, ergänzt Projektleiterin Anita Neumüller-Kaiser.

Am Ende der Schulung gibt es konkrete Vereinbarungen zwischen Teilnehmer und Vorgesetzten über die Umsetzung in der Praxis. Gronaus Zwischenbilanz des noch laufenden Projekts: „Das Verkaufsverhalten hat sich durch das Bildungscontrolling positiv verändert.“

– MICHAEL SCHMID

## FORMAT präsentiert:

# 1. Czipin-Produktivitäts-Preis 2010

## für innovative Ideen zur Steigerung von Produktivität

Produktivität in Unternehmen ist dort hoch, wo Prozesse optimal angeordnet sind und der Informationsfluss reibungslos funktioniert.

### Ihre Produktivitäts-Idee zählt – jetzt mitmachen:

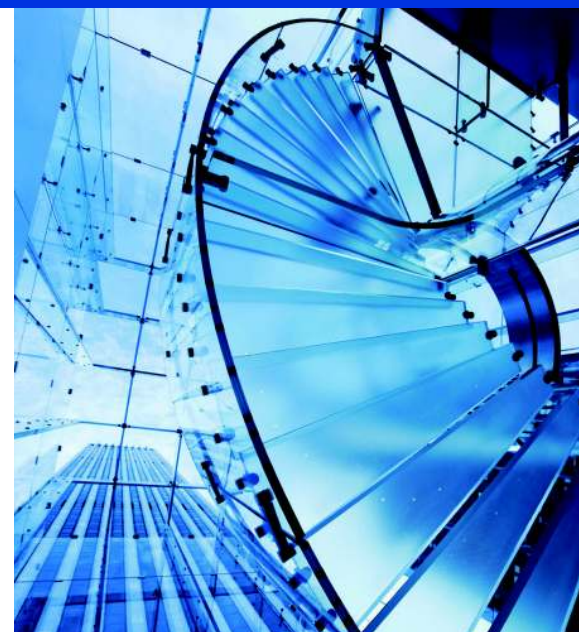
Um der Ressource Produktivität den ihr zustehenden Tribut zu zollen, wird in diesem Jahr erstmals der Czipin-Produktivitäts-Preis von Czipin Consulting verliehen. Der Preis zielt darauf ab, innovative Ideen zur Steigerung der Produktivität zu identifizieren und damit die kreative Weiterentwicklung der Produktivität von Unternehmen zu stimulieren.

### Ihre Gewinn-Chance:

Eine renommierte Jury prämiert die beste Produktivitäts-Idee. Alle angenommenen Einreichungen nehmen an der Bewertung teil. Der Hauptpreis in der Höhe von € 5.000,- wird im Zuge des Czipin-Produktivitäts-Forums am 14. September 2010 in der Wiener Albertina an den Gewinner übergeben.

### Ihre Einreichungsfrist:

Die Produktivitäts-Ideen können von 1. Juni bis 15. August 2010 eingereicht werden, Informationen dazu finden Sie unter [www.czipin.com](http://www.czipin.com)



**CZIPIN CONSULTING**