



## Das Saurier-Syndrom

Die Saurier starben aus, weil sie sich nicht an eine veränderte Umwelt anpassen konnten. Sie hatten ein Lernproblem. Wie wir.

### *Praxisbeispiel Lernverhinderung*

Neulich wurde ich in ein Dienstleistungsunternehmen gerufen, das die Zeichen der Zeit erkannt hat: Geiz ist out. Was Kunden in harter Währung honorieren, ist Kundenorientierung. Service aber können Bewohner der Servicewuste Deutschland nicht. Also nahm das Unternehmen richtig viel Geld in die Hand, um seine Mitarbeiter so fit zu machen, dass sie von sich aus auf Interessenten zugehen, sie gewinnen und als Kunden aufbauen und pflegen können. Mehrere mehrtägige Trainingsmodule wurden gehalten. Die Teilnehmer waren begeistert. Einer sagte mir: „Tolles Training. Ich habe meine Angst vor der Akquise verloren. Ich glaube nur nicht, dass das was nützt. Ich komme einfach nicht zur Akquise, weil wir mitten in einer Reorganisation stecken. Ich ertrinke in administrativem Papierkram.“ Ist das zu glauben?

### *Der Wahnsinn hat Methode*

Da gibt das Unternehmen rund 30 000 Euro für ein Training aus, das absolut nichts bringen kann! Dabei sind die 30 000 Euro noch Peanuts im Vergleich zu dem existenziellen Schaden: Der direkte Mitbewerber hatte seinerseits eine Service-Offensive gestartet und drohte nun, das Unternehmen vom Markt zu fegen. Was tat das Unternehmen? Wehrte es sich mannhaft gegen die Attacke? Nein, es reorganisierte intern, während ihm draußen im Markt die Felle davon schwammen. Unglücklicher Zufall? Nein, Methode. 80 bis 90 Prozent aller Trainings sind rausgeworfenes Geld, weil der Teilnehmer im Training A lernt,

- danach aber gar keine Zeit für A hat!
- sein direkter Vorgesetzter nach dem Training jedoch sagt: „Mach B!“
- aber für A gibt’s keine etablierten Prozesse im Unternehmen!
- aber A provoziert einen mächtigen Bereichsfursten!
- jedoch seine Schnittstellen weiterhin B machen!
- aber eigentlich müsste sein Vorgesetzter A lernen!

Ihnen fallen auf Anhieb fünf weitere Transferhemmnisse ein, die Trainings wirkungslos machen? Ja, da kennen wir uns alle aus. Wir alle wissen nur zu gut, was uns zu Sauriern macht und auf die Liste der bedrohten Tierarten bringt.



Können Sie sich vorstellen, wie viele Millionen Euro allein in Deutschland jährlich für Trainings rausgeworfen werden, die nichts bringen? Kein Wunder trifft der Rotstift immer erst die Weiterbildung, wenn das Geld knapp wird: Das Trainingsbudget ist sowieso zum Großteil rausgeworfenes Geld!

## Das System gewinnt immer

Sie können den besten, teuersten Trainer der Welt engagieren: Dieser wird nichts erreichen, wenn das System gegen ihn arbeitet. Das System ist immer mächtiger als jeder Einzelne, jedes Training. Und das System wird jedes Training wie einen Bazillus abstoßen, das nicht – und das ist das Zauberwort – systemverträglich ist.

## SVW - Systemverträgliche Weiterbildung

Glücklicherweise schrieb das Beispielunternehmen die erwähnten 30 000 Euro nicht ab wie jedes andere Unternehmen das täglich tut. Es zitierte seinen Chef-Personalentwickler zu sich und trat ihm gehörig in den Hintern: „Wie könnt ihr ein Training konzipieren, das nix bringt?“ Der PE'ler war nicht aufs Maul gefallen: „Ich kann Trainings konzipieren – aber ich kann sie nicht mit strategischen Vorstandsprojekten wie der Reorganisation koordinieren! Dazu fehlt mir die Zuständigkeit. Das muss ein übergeordneter Koordinator tun!“

Weil niemand einen solchen so schnell aus dem Hut zaubern konnte, sprang ich ein. Wir handelten mit dem Vorstand ein aktionsfreies Zeitfenster aus. Wir legten mit den Teilnehmern die Service-Offensive auf Eis und starteten bis zum Eintreffen des Zeitfensters kleine Pilotprojekte, anhand deren die „ruhenden“ Teilnehmer lernen konnten. Als das Zeitfenster gekommen war, legten wir los – und schnappten dem direkten Mitbewerber zehn Prozent seines Marktanteils weg. Das hatte in der Branche noch keiner geschafft. Warum schafften wir es?

## Niemand braucht ein Seminar

- Unternehmen brauchen keine Seminare, sondern Lösungen.
- Es muss nicht trainiert werden, es muss was verändert werden!
- Fragen Sie keinen Trainer, was Sie brauchen. Denn seine Antwort wird „Training“ sein. Wer nur einen Hammer hat, für den sieht alles wie ein Nagel aus.
- Jedes Seminar muss vorne und hinten in die vorhandenen Strukturen, Prozesse und laufenden Projekte eingepasst werden: Es muss systemverträglich sein.
- Mit der systemverträglichen Einpassung sind bloße Trainer in der Regel überfordert. Das muss ein Prozessberater übernehmen.
- Auch alle Schnittstellen und Vorgesetzten müssen informiert, mittrainiert oder gecoacht werden.



- Das muss ein Koordinator übernehmen – von alleine passiert das nämlich nicht.
- In den meisten Fällen fällt das geplante Seminar aus: Weil kein Seminar die Lösung bringt, sondern ein Coaching für Führungskräfte, ein Prozess-Redesign oder eine Strukturänderung.

## *Oft ist kein Training das beste Training*

Vor einiger Zeit wurde ich zu einem Maschinenbauer gerufen, der für seine Vertriebsingenieure ein Training in Claims Management bestellt hatte. Seine Verkäufer gaben horrenden Rabatte und gestatteten Kunden teure Sonderwünsche, die die Rendite ruinierten. Sie konnten die Claims (Ansprüche) des Unternehmens also nicht schützen.

Was mich stutzig machte: Der Maschinenbauer hatte vor mir schon drei andere Trainer verschlissen. Waren die Verkäufer etwa trainingsresistent? Ich sprach mit einigen von ihnen, sprach mit PE'lern, Kunden, Bereichs- und Abteilungsleitern: Die Vertriebsingenieure konnten offensichtlich fast alle tadellos und knüppelhart verhandeln! Warum ließen sie sich dann von den Kunden ausnehmen wie die Weihnachtsgänse? Weil ihr Lieblingsvorstand – nicht der Vertriebsvorstand! – bei jeder Gelegenheit betonte, wie wichtig Kundenbindung sei. Und die Vertriebsingenieure interpretierten das als: „Gib Rabatt, bis dir die Nase blutet!“

Als ich das herausgefunden hatte, hatte der Chef-PE'ler fast einen Anfall: „Mensch! Und wir schmeißen seit Jahren Unsummen für Trainings raus! Jetzt ist mir klar, warum Trainings nichts bringen!“ Auch mir hatte der Maschinenbauer ein Budget von 20 000 Euro genehmigt – für ein Training! Ich kam gerade mal mit einem Drittel aus. Denn am Ende machten wir kein Training, sondern einen Halbtags-Workshop mit dem Lieblingsvorstand und allen Verkäufern. Dabei erklärte der Vorstand, dass er mit Kundenpflege niemals Rabatt bis zum Nasenbluten gemeint hatte, sondern Auftragsmargen, von denen Kunde und Unternehmen was haben. Bei den Verkäufern fiel der Groschen: „Mensch, warum hat uns das vorher keiner gesagt?“ Weil alle dachten, ihr braucht ein Claims-Training!



## Die Bilanz

Hinterher war der Vorstandsvorsitzende stinksauer: „Wenn Sie nicht auf die Idee gekommen wären, den Sherlock zu spielen, hätten wir bis zum jüngsten Tag Geld für Claims-Trainings rausgeworfen!“ Schlimmer noch: „Wenn Sie auch bloß ein weiterer Trainer wären, hätten Sie uns auch bloß ein weiteres Training verkauft!“ Dabei war mein eingespartes Trainingshonorar noch der kleinste geldwerte Vorteil. Weil die Verkäufer nach dem Workshop quasi über Nacht mit Rabattgehabere bis zum Nasebluten aufhörten, halbierte sich die Rabattquote und die Rendite schoss bei gleichbleibendem Umsatz innerhalb eines Quartals in die Stratosphäre. Der Vertriebsvorstand kommentierte: „Das war das schnellste Change-Projekt, das ich jemals gesehen habe!“ Warum? Weil wir nicht trainierten, sondern veränderten.

## Der Hund in der Pfanne

Da wird der Hund in der Pfanne verrückt: Der Maschinenbauer gab weniger Geld für ein Training aus, erreichte damit aber mehr als mit allen vorigen Trainingsbudgets zusammen gezahlt! Das ist meiner Erfahrung nach immer so: Je härter die Nuss, desto falscher das Training.

Wo haben Sie eine harte Nuss, ein trainingsresistentes Problem oder auch nur ein Vorhaben, das zu langsam läuft? Ich wette, es steckt ein Fall von nicht-systemverträglicher Veränderung dahinter. Schreiben Sie mir. Ich freue mich über jede harte Nuss, die wir zusammen knacken.

Ihr Matthias Wölkner