

Entscheider zögern gerne, wenn es um Trainingsmaßnahmen geht

# Training – bringt das was?

Es gibt Trainings, deren Nutzen sich sogar in Heller und Pfennig nachweisen lässt. Verkaufstrainings etwa, die zu Umsatzsteigerungen oder Deckungsbeitrags-Verbesserungen führen. Das setzt aber eine genaue Kontrolle des Umfeldes voraus, damit die verschiedenen Einflüsse auf das Ergebnis sauber voneinander abgegrenzt werden können.



Das ist schwierig – und darum geschieht die Messung selten. Wenn das Training gut war, ist der Effekt ohnehin so greifbar, dass sich der Aufwand für den genauen Nachweis nicht mehr lohnt – denken viele.

## Verhaltensziele und einfache Erfolgskriterien

Es gibt erste monetäre Quantifizierungs-Modelle der Personalarbeit. Diese sind aber kompliziert und in der Praxis schwer einsetzbar. Die zahlenmäßige Erfolgsmessung ist ohnehin nicht der einzige Weg. Es gibt andere, konkretere und leichter zu erfassende Erfolgskriterien: Verhaltensweisen und Leistungsergebnisse. Ein einfaches Beispiel: Der Verkaufserfolg setzt sich am Ende aus der Zahl der Aufträge und der durchschnittlichen Auftragsgröße zusammen. Davor liegt die eigentliche Arbeit. Kunden identifizieren, Termine vereinbaren, Kunden besuchen,

Angebote erstellen und noch einiges mehr. Sie können genau feststellen, ob nach verbesserter Kundenansprache die Zahl der vereinbarten Besuchstermine zunimmt. Oder ob dank geschickter Argumentation die Angebots- und die Auftragsquote pro Besuch steigen. Das sind leicht verfügbare Ergebniskriterien – nicht monetär, aber viel konkreter und relevanter. Wenn Sie vor dem Training solche einfachen Ergebniszeiger bestimmen, konkrete Verbesserungsziele formulieren und nach dem Training kontrollieren, ob Sie die gesteckten Ziele erreicht haben, können Sie den Trainingsnutzen leicht ermitteln. Das geht in dieser Weise auch bei komplexeren Themen wie Führung, Zusammenarbeit oder Kommunikation.

## Vorgesetzte einbinden

Wer ist eigentlich für diese Messung zuständig? Ohne die direkten Vorgesetzten geht es nicht –

und das ist das eigentliche Problem bei der angeblichen Nicht-Messbarkeit von Trainingsnutzen: Die Trainingsvorbereitung greift zu kurz, die Vorgesetzten werden nicht eingebunden. Der verantwortliche Trainingsentscheider kann die Effekte aber selten selbst vor Ort und im Mitarbeitergespräch erfassen. Daher sind für ihn die Ergebnisse oft nicht sichtbar. Also: Binden Sie zum Nachweis und zur Sicherung der Trainingseffekte die Vorgesetzten ein, indem sie

- vorab konkretisieren: Was genau ist ein gutes, ein ausreichendes oder ein schlechtes Ergebnis und wie erkennen es die Mitarbeiter konkret?
- die Schlüssel-Verhaltensweisen identifizieren: Was tut ein Mitarbeiter, der in seinem Job erfolgreich ist?
- vor dem Training mit dem Mitarbeiter durchsprechen, inwieweit er die relevanten Verhaltensweisen beherrscht und konkrete Verbesserungsziele vereinbaren
- nach dem Training ermitteln, ob der Trainings Teilnehmer sein Verhalten konkret verbessert hat und zu welchen Ergebnissen das geführt hat

## Gute Trainingsvorbereitung lohnt sich

Dazu brauchen die Vorgesetzten aber Anleitung und Unterstützung. Wichtig sind hier, neben kurzen Workshops zur Identifizierung der „Schlüssel-Erfolgsfaktoren“, vor allem die Mitarbeitergespräche vor und nach den Trainingsmaßnahmen. Das kostet etwas Zeit, aber wer sie sich nicht nimmt, nimmt auch seine Führungsaufgabe nicht wahr: die Mitarbeiter erfolgreich zu machen. Die kleine Mühe guter Trainingsvorbereitung und konsequenter Ergebnisverfolgung lohnt sich also – auch für die Führung.

Harald Stubbe