

Kompetenzentwicklung durch nachhaltigen Praxistransfer

Wie sich Coaching-Erfolge auf Dauer sichern lassen.

Autoren:

Jörg Krieglstein,
Vorstandsvorsitzender,
Kreissparkasse Gotha
und

Carolin Seemann,
Personalleiterin,
Kreissparkasse Gotha
sowie

Karsten Hourticolon,
Trainer und Vertriebscoach,
PraxisTraining live, Berlin.

Diskutieren Sie zum Thema dieses Beitrags mit anderen BankPraktikern in unserem

FCH Blog:
blog.fc-heidelberg.de

Diesen Beitrag finden Sie dort unter der Rubrik: Bereichsübergreifende Themen (u. a. Revision, Vorstand, Personal).

I. Einleitung

▷ In der Personalqualifizierung gibt es zahlreiche Empfehlungen, Methoden und Instrumente zur Sicherung des Lernerfolgs vor und nach Fortbildungen, Seminaren, Coachings und Trainings. Doch wie gelingt die Umsetzung in der Arbeitspraxis nicht nur umgehend, sondern auch wirklich nachhaltig?

Schließlich bedeutet nachhaltiger Praxistransfer eben nicht nur, Verhaltenstipps und Verkaufsideen kurzfristig in der Beratungspraxis um- und einzusetzen. Vielmehr geht es bei **nachhaltiger Praxisumsetzung** darum, wie sich Sprache, Vorgehensweisen und Einstellungen über kurz- und mittelfristige Zeiträume so verändern, dass die Kundenberater sicherer, überzeugender und begeisterungsvoller in strukturierten Beratungsgesprächen sowie in persönlichen und telefonischen Kundenansprachen auftreten und perspektivisch in ihrer **Persönlichkeit** wachsen. Aber woran liegt es, dass oftmals nahezu 100% der Ideen für Verkauf und Service aus Seminaren, Austauschforen und Teambesprechungen in der Praxis ungenutzt bleiben und in der Schublade verschwinden?

II. Ein neues Nachhaltigkeitskonzept

1. Intensives Qualifizierungsprogramm in Gotha

Mit dem Qualifizierungsprogramm „Kompetenzentwicklung durch nachhaltigen Praxistransfer – Verantwortungsfördernde Führungsarbeit im Vertrieb“ geht die Kreissparkasse Gotha **neue Wege**. Seit März 2013 laufen in Zusammenarbeit mit dem Berliner Beratungsunternehmen PraxisTraining live – Profis trainieren Profis“ mit sieben Vertriebsführungs Kräften Einzelcoachings und Praxisforen zur **Steigerung**

der Eigenverantwortung der Kundenberater an der **Entwicklung ihrer Verkäuferpersönlichkeiten**. „Ziel ist es, den Rückfluss unserer finanziellen und zeitlichen Investitionen in die Personalaus- und -fortbildung zu steigern, um bessere Vertriebsergebnisse, eine bessere Beratungsqualität und größere Überzeugungskraft bei den Kundenberatern zu erreichen“, erklärt *Jörg Krieglstein*, Vorstandsvorsitzender der Kreissparkasse Gotha.

2. Grundpfeiler des neuen Nachhaltigkeitskonzepts

Das neue Nachhaltigkeitskonzept der Kreissparkasse Gotha steht auf folgenden Säulen:

- Aussagekräftige Service- und Qualitätsversprechen des Unternehmens gegenüber Kunden, die ihrerseits Bedürfnisse klar artikulieren und damit Verhaltensanforderungen für Kundenberater und Führungskräfte darstellen.
- Kommunizierte Vertriebsziele gegenüber den einzelnen Mitarbeitern, die Raum für eigenverantwortliches Denken und Handeln fordern und sich von bisherigen produktbezogenen Absatz- und Volumenzielen unterscheiden. Hier: „Kenne Deine Kunden! Mehr Geschäft durch intensive Kundendurchdringung und Potenzialerschließung.“
- Schriftlich fixierte Anforderungen an die Verkäuferpersönlichkeit durch Eigenschaftsbeschreibungen an die Qualität computerunterstützter Beratungsprozesse (z. B. Finanzkonzept, Baufinanzierungsberatung, Vermögensstrukturierung) in Form von Qualitätsmerkmalen sowie an die Kundendurchdringung und Potenzialerschließung in Form von globalen Erwartungen an das Verhalten.
- Selbsteinschätzung der Kundenberater mittels Reflexionsbögen zur Verkäuferpersönlichkeit und zu den Qualitätsmerkmalen der zentralen Beratungsprozesse, um das

Nachdenken über die eigene Person auszulösen und zu intensivieren.

- Dokumentierte Vereinbarungen mit jedem Kundenberater zu den wichtigsten Entwicklungsfeldern in zwei Richtungen: 1. Worin wollen Sie (längerfristig) in Ihrer Persönlichkeit wachsen? 2. Was wollen Sie im Laufe des nächsten halben Jahres hinsichtlich etwa der Qualität ihrer Finanzkonzeptgespräche verbessern?
- Neudefinition von regelmäßigen Vertriebsgesprächen mit jedem Kundenberater als Reflexionsgespräche, in denen vorrangig über persönliche Fortschritte bei der Entwicklung von fachlichen, verkäuferischen und persönlichen Kompetenzen gesprochen wird und die quantitative Bewertung von Ergebnissen und Aktivitäten nachgeordnet wird.
- Individuelle Trainingspläne, in denen für die fokussierten Entwicklungspunkte individuell geeignete „Lernwege“ formuliert sind, so dass die Kundenberater schrittweise ihre geforderten Kompetenzen aufbauen.

III. Arbeiten an neuen Gewohnheiten

1. Neujustierung von Einstellungen

Was ist neu am Gothaer Ansatz und was bedeutet dies für die praktische Arbeit? „Wir wollen mehr als bisher die Kundenberater bei der Entwicklung ihrer fachlichen, verkäuferischen und persönlichen Entwicklung in die Verantwortung nehmen, um eine größere Nachhaltigkeit in der Praxisumsetzung zu erreichen. Das bedeutet, die **kommunikativen Kompetenzen** der Führungskräfte zu stärken und anzureichern, so dass sie intensiver die Eigenverantwortung der Kundenberater für die Erfüllung ihrer Aufgaben und Entwicklung ihrer Persönlichkeiten thematisieren und fördern können“, betont *Carolin Seemann*, die als Personalleiterin das Qualifizierungsprogramm mit dem Trainer-Team entwickelt hat und begleitet.

Üblicherweise beschränkt sich die Strategie von Vorgesetzten in Vertriebsgesprächen auf die Bilanzierung und Vereinbarung von produktbezogenen Absatz- und Umsatzzahlen sowie Terminquoten, also v. a. quantitative Größen. Die Bewertung der Arbeitsleistungen redu-

ziert sich auf den Beitrag zur Zielerreichung und ist nahezu ausschließlich eine Bewertung der Person hinsichtlich seiner Anstrengungen, Aktivitäten und quantitativen Erfolge. Über **Wege zur Zielerreichung**, Praxisumsetzung von neuen Ideen, Aufbau von neuen Gewohnheiten in der Sprache und im Vorgehen sowie über die Gestaltung von geeigneten Lernprozessen wird meist überhaupt nicht geredet.

„Praxistransfer ist Arbeiten an neuen Gewohnheiten“, erklärt Vertriebscoach *Karsten Hourticolon*. Die Forderung nach nachhaltiger Praxisumsetzung als Folge von impulsgebenden Qualifizierungsmaßnahmen (Seminare, Workshops, Best-Practice-Runden, Feedbackgespräche) ist verbunden mit der Erwartung an **dauerhafte Einstellungs- und Verhaltensänderungen**. Insbesondere Einstellungen lassen sich jedoch ad hoc nicht verändern, geschweige denn abschalten.

Alle Veränderungsprozesse sind mit der Überprüfung und **Neujustierung von Einstellungen** verbunden. Das benötigt Zeit und gute Gespräche. Der Prozess der Veränderung von Gewohnheiten funktioniert bei manchen Menschen schneller oder langsamer. Er funktioniert gar nicht, wenn kein innerer oder äußerer Antrieb herrscht und kein konkreter Nutzen erkannt wird. „Wenn wir von unseren Mitarbeitern erwarten, dass sie stetig und nachhaltig ihre Service- und Kundenorientierung optimieren, dann müssen wir den Fokus in Mitarbeitergesprächen stärker auf den Veränderungsprozess lenken, eindeutige Veränderungsrichtungen definieren und mit Geduld und Ausdauer intensiv besprechen“, unterstreicht *Carolin Seemann* die Anforderung an die Kundenberater und insbesondere deren Führungskräfte.

2. Zielausrichtungsgespräch

Ein wichtiges Modul des Nachhaltigkeitskonzepts ist das **Zielausrichtungsgespräch**, in dessen Folge mit jedem Kundenberater konkrete Vereinbarungen zu den verkäuferischen und persönlichen Entwicklungsschwerpunkten besprochen und notiert werden. Im Vordergrund des Gesprächs stehen jedoch die gemeinsame Reflexion der neuen Zielausrichtung der Kreissparkasse, das Gespräch über die Erwartungen an die Kundendurchdringung

» Ziel ist es, den Rückfluss unserer finanziellen und zeitlichen Investitionen in die Personalaus- und -fortbildung zu steigern, um bessere Vertriebs-ergebnisse, eine bessere Beratungsqualität und größere Überzeugungskraft bei den Kundenberatern zu erreichen. «

» Ein Nachhaltigkeitskonzept steht im Wesentlichen auf drei Säulen: Erstens Wille und Bereitschaft zur Veränderung, zweitens klare Verantwortlichkeiten, drittens wertschätzende und offene Kommunikation. «

und Potenzialerschließung sowie die Qualitätsmerkmale für die wichtigsten Beratungsprozesse: Worin unterscheidet sich der neue Weg von dem Bisherigen? Was wird sich nicht verändern? Wie profitieren unsere Kunden davon? Wie profitiert die Kreissparkasse davon?

Wesentlicher Gesprächsinhalt ist der **Abgleich von Verantwortlichkeiten** des einzelnen Kundenberaters und seiner Führungskraft für die Praxisumsetzung und die persönliche Kompetenzentwicklung. Die Kundenberater werden diese Verantwortung ernst nehmen und umsetzen, wenn sie ihre verantwortliche Rolle verstanden und übernommen haben. Diese besteht u. a. in folgenden Punkten: **Sich kritisch hinterfragen**, sich über die persönlichen Verbesserungspunkte klar werden, die eigene Entwicklung kontinuierlich vorantreiben, Unterstützung einfordern, von **persönlichen Fortschritten** und Erfolgen in der Praxisumsetzung berichten, den Lernfortschritt kontrollieren. „Ein Nachhaltigkeitskonzept steht im Wesentlichen auf drei Säulen: Erstens Wille und Bereitschaft zur Veränderung, zweitens klare Verantwortlichkeiten, drittens wertschätzende und offene Kommunikation“, betont *Karsten Hourticolon* wiederholt in seinen Gesprächen mit den Führungskräften in Gotha.

3. Individuelle Trainingspläne

Worauf kommt es insbesondere an, wenn neues Verhalten erfolgreich gelernt und Ungewohntes zu neuer Gewohnheit werden soll? Der Wille und die persönliche **Motivation** des Mitarbeiters sind wichtige Voraussetzungen, dass eine Verhaltensänderung von Erfolg gekrönt ist. Damit es allerdings wirklich zu einer **Kompetenzerweiterung** kommt, sind – ähnlich wie bei Sportlern – individuelle Trainingspläne erforderlich, damit die erwartete oder gewünschte Verhaltensänderung bzw. Verbesserung in Sprache und Vorgehen zustande kommt.

Sinn und Zweck **persönlicher Trainingspläne** ist es, schnell positive Erfolgserlebnisse anhand konkreter Umsetzungserfahrungen zu produzieren, aus denen weitere Motivation für Veränderungsprozesse geschöpft wird. Die Verbesserungen werden hautnah erlebt und kontinuierlich verfolgt. Und ein konkreter Plan schafft größere Verbindlichkeit für alle Beteilig-

ten und hilft, Zufall und Willkür in der Kompetenzerweiterung zu vermeiden.

Der Trainingsplan ist eins von drei Modulen zur Förderung von Praxistransfer und Eigenverantwortung. Hierbei geht es darum, im Mitarbeitergespräch **klare Prioritäten** und konkrete Zielsetzungen für die Kompetenzentwicklung festzulegen. Geeignete Lernwege werden konkretisiert, schriftlich vereinbart und verbindlich terminiert. „Im Lern- und Veränderungsprozess kommt es auf das Tun an. Wer nichts tut, sammelt keine Erfahrungen. Wer viel tut, sammelt viele Erfahrungen“, erklärt Praxistrainer *Hourticolon*.

Ein Beispiel: Mit dem Kundenberater ist vereinbart, dass die Qualität seiner telefonischen Kundenansprachen verbessert werden soll, um ein besseres Verhältnis von Anrufen zu Terminvereinbarung und -treue zu erreichen. Aus einer Vielzahl von möglichen, zuvor definierten Stellschrauben wird mit dem Kundenberater ein Verbesserungspunkt priorisiert, z. B. „die Formulierung eines prägnanten Kundennutzens, der attraktiv klingt und leicht verstanden wird“. Für einen definierten Zeitraum steht dieser Punkt im Fokus des Selbsttrainings. Der Trainingsplan sieht einmalige und wiederholende Aktivitäten des Kundenberaters vor, die ein bewusstes Lernen ermöglichen, flankiert von Reflexionsschlaufen, um die **Selbstkontrolle** des Lernfortschritts zu fördern.

Aktivitäten sind z. B.: Einsammeln von **Nutzenformulierungen** bekannter und unbekannter Kollegen; Bewerten der Nutzenformulierungen hinsichtlich Attraktivität und Prägnanz; Aufschreiben von eigenen Nutzenformulierungen; wiederholtes Testen der Formulierungen in der Ansprache von Kollegen, vertrauten Bekannten und Kunden; Organisieren von Rhetoriktrainings im Beraterteam. Die Selbstverpflichtung des Kundenberaters wird gesteigert, wenn andere Mitglieder des Beraterteams und die Führungskraft während des Trainingszeitraums selektiv als Gesprächspartner und Feedbackgeber eingeplant werden.

Das dritte Modul im Nachhaltigkeitskonzept der Kreissparkasse Gotha ist das **Reflexionsgespräch**. Es wird in wöchentlichem, zweiwöchentlichem oder monatlichem Rhythmus durchgeführt, abhängig vom Entwicklungs-

stand und den Entwicklungszielen des Kundenberaters. Von bisherigen Vertriebsgesprächen unterscheidet sich das Reflexionsgespräch durch die inhaltlichen Schwerpunkte sowie durch die Veränderung des gewohnten und üblichen Gesprächsrahmens: Der Kundenberater lädt ein, die Führungskraft geht zum Kundenberater, der Kundenberater beginnt das Gespräch. Im Vordergrund des Gesprächs stehen die Reflexion von persönlichen Lernfortschritten und -erfahrungen zu den fokussierten Entwicklungsschwerpunkten sowie die Klärung von Sichtweisen zu den erreichten Ergebnissen und Resultaten. „Eine rein quantitative Bewertung der Ergebnisse und Resultate sowie der Aktivitäten soll bewusst vermieden werden“, fordert *Carolin Seemann* von den Kundenberatern und ihren Führungskräften.

IV. Erzielte Wirkungen durch das Qualifizierungsprogramm

Während in den ersten Wochen noch **Überschuss** und Nachdenklichkeit, aber auch Überforderung bei den Kundenberatern und Führungskräften zu beobachten waren, konnten nach einigen Monaten der Umgewöhnung

erhebliche Veränderungen und Effekte durch das Programm festgestellt werden. Insgesamt arbeiten die Berater mit mehr Freude und fokussierter an persönlichen Verbesserungen, weil sie durch die Reflexionsgespräche und die konkreten Trainingspläne intensiver dazu aufgefordert sind. Auch werden die Kundengespräche, die die Kundenberater für bewusstes Lernen nutzen, von ihnen **intensiver** durchlebt und sind bei vielen im Durchschnitt erfolgreicher.

Weitere positive Effekte: Die Kundenberater können ihren **Anteil am Erfolg** konkreter benennen und geben positive wie negative Erfahrungen bereitwilliger im Beraterteam weiter. Insgesamt blicken die Berater motivierter auf die Aufgaben der nächsten Zeit, wenn der Fokus auf die Entwicklung der Person und den Zuwachs an **bewussten** Erfahrungen und Lernfortschritten gerichtet ist. Sie begegnen **Feedback** von Führungskräften und Trainern offener, zum Teil fordern sie Feedback häufiger ein. Auch reagieren sie bewusster auf Prozesse außerhalb ihres Bereichs und setzen sich **gezielter** für Veränderungen ein.

Das Qualifizierungsprogramm findet seinen vorläufigen Abschluss im April 2014. □

» Eine rein quantitative Bewertung der Ergebnisse und Resultate sowie der Aktivitäten soll bewusst vermieden werden. «

BankPraktiker

BankPraktiker ist die unabhängige Fachzeitschrift für Fach- und Führungskräfte aller Institutsgruppen der Kreditwirtschaft.

BankPraktiker versorgt Sie monatlich mit revisionsfesten, rechtssicheren und risikogerechten Fachinformationen.

BankPraktiker steht für Autoren aus der Bankpraxis und eine kompetente Redaktion, unterstützt durch einen Fachbeirat von Bankspezialisten und ein prominentes Herausbergremium.

BankPraktiker garantiert für aktuelle, kompakte Fachinformationen auf höchstem Niveau.

Von Bankern. Für Banker.

Ja, ich bestelle 1 aktuelles Heft von **BankPraktiker** kostenlos und unverbindlich zur Probe.

Ja, ich bestelle **BankPraktiker** im Abonnement und erhalte 10 Hefte im Jahr zum **Jahresvorzugspreis von € 210,-** inkl. USt. und zzgl. € 12,- Versand.

Firma: _____

Name, Vorname: _____

Funktion / Abteilung: _____

Straße, Nr.: _____

PLZ, Ort: _____

Telefon: _____

E-Mail: _____

Bestellen Sie jetzt per Fax: 06221-99 898 99
...oder unter www.BankPraktiker.de



PRAXISTIPPS

Sechs Dinge sind wesentlich, um den Praxistransfer nachhaltig zu gestalten:

- ☐ Die Verantwortlichkeiten für die persönliche Entwicklung und den Praxistransfer abgleichen und konkretisieren.
- ☐ Die Richtung der gewünschten oder erwarteten Verbesserung konkretisieren und festlegen.
- ☐ Die persönliche Entwicklung in einem definierten Zeitraum auf wenige ausgewählte Veränderungspunkte konzentrieren.
- ☐ Das Fokussierte im Trainingszeitraum bewusst tun und kontinuierlich verfolgen.
- ☐ Während des Trainingszeitraums wiederholtes Feedback zu den Veränderungspunkten geben.
- ☐ Die Lernfortschritte und deren Wirkungen in Reflexionsgesprächen kontinuierlich besprechen.

Beispiele für Lernwege zur Veränderung von Einstellungen:

- ☐ Tun! Eine neue Erfahrung machen.
- ☐ Auftrag an den Kundenberater: „Notieren Sie den Sinn und Zweck von ...“
- ☐ Die persönliche Grundhaltung in wörtlicher Rede, d.h. in ganzen Sätzen aufschreiben und hinsichtlich „förderlich für ...“ und „hinderlich für ...“ bewerten.
- ☐ Interviews mit Kollegen durchführen: „Wie denken Sie über ...?“, die Antworten notieren; Antworten zur Anreicherung der eigenen Einstellung auswählen.
- ☐ Die Einstellung der Kollegen wahrnehmen und ausdrücken.
- ☐ Darüber berichten, was andere denken.
- ☐ Wirkungen der persönlichen Denkweise hinterfragen: „Wozu führt es, wenn ich ...?“
- ☐ Wirkungen der Denkweise anderer Personen hinterfragen: „Wozu führt es, wenn diese Person ...?“
- ☐ Pro und Contra in Tabellenform aufschreiben.

Weitere Tipps und Themen unter www.praxistraining-live.de