

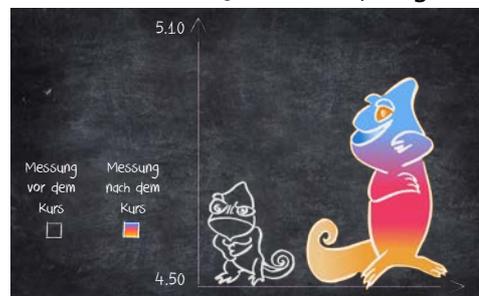
## „UND SIE BEWEGT SICH DOCH!“ – AUSBILDUNG, DIE SICH AUSZAHLT

Ausbildungen ohne zusätzliche Transferanstrengungen zeigen kaum Wirkung. Das ist eigentlich allen Personalverantwortlichen klar. Trotzdem bleibt die Transferunterstützung im Trainingsalltag mangelhaft. Zusätzlicher Handlungsbedarf besteht bei der Wirkungsüberprüfung. Kaum ein Betrieb überprüft die Zielerreichung bei Trainings. Vor dem skizzierten Hintergrund konzipierte die effex im Jahr 2013 für eine Schweizer Versicherungsgesellschaft eine Verkaufsausbildung, die dem Transfer und der Wirkungsüberprüfung die gleiche Aufmerksamkeit schenkte wie den Ausbildungsinhalten. Es zahlt sich aus ...

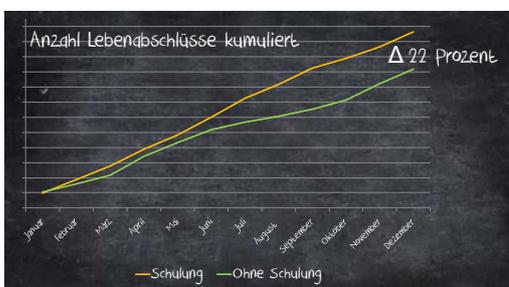
**„Wie werde ich zum Chamäleon?“** – Die klassischen Sachversicherer sehen sich aktuell vor der Herausforderung, ihre Abschlüsse im Lebengeschäft steigern zu müssen. Dies erfordert zusätzliche verkäuferische Fähigkeiten. Die geplante Ausbildung sollte Versicherungsberater wirkungsvoll bei der Verhaltensänderung unterstützen. Die Forschung zeigt: Erfolgreiche Verkäufer passen ihr Vorgehen der jeweiligen Kundensituation an. Dementsprechend wurde mit den Kursteilnehmern für die verschiedenen Phasen des Beratungsprozesses ein adaptives, aber individualisiertes Vorgehen entwickelt. Ziel war ein verstärkt adaptives Vorgehen und in der Folge mehr Abschlüsse im Lebengeschäft.

**„Ausbildungen sind keine Spitalbesuche!“** – Irrtümlicherweise betrachten Vorgesetzte Ausbildungen häufig wie Spitalbesuche. Ihre Mitarbeitenden gehen „krank“ ins Training und kommen „gesund“ zurück. Transfererfolg ist aber nicht delegierbar, denn zwei Drittel des Erfolges basieren auf der Unterstützung vor und nach dem Kurs. Darum waren die direkten Vorgesetzten fester Bestandteil der Ausbildungskonzeption. Sie besuchten nicht nur einen Vorbereitungskurs, der sie auf ihre Rolle im Transfer vorbereitete, sondern erlebten anschliessend die gesamte Ausbildung gemeinsam mit ihren Beratern. Diese mussten zudem während der Kursdauer von drei Monaten den Erfolg ihrer Transferbemühungen in einem Onlinetool dokumentieren. Die erhobenen Daten bildeten wiederum die Grundlagen für regelmässige Feedbacks durch die Vorgesetzten.

„Viel Lärm um nichts?“ – Der Untersuchungszeitraum umfasste das Jahr 2013, begleitet durch eine Wirkungsüberprüfung. Hatte sich der ganze Aufwand gelohnt? Ein Teilziel der Ausbildung war es, die Versicherungsberater bei der Erarbeitung eines adaptiveren Vorgehens, das besser auf die jeweilige Kundensituation abgestimmt ist, zu unterstützen. Der Vergleich der Vorher- und der Nachher-Messung (vgl. Abb. rechts) zeigt: Die Kursteilnehmer sind adaptiver geworden.



Führte das adaptivere Vorgehen aber auch zu besseren Produktionszahlen? Das Hauptziel der



Ausbildung lag in der Steigerung der Anzahl Abschlüsse im Lebensbereich. Zur Überprüfung dieser Fragestellung wurde die durchschnittliche Anzahl Lebensabschlüsse der Kursteilnehmer in Bezug gesetzt zu den Abschlüssen von Versicherungsberatern, die kein Training genossen hatten (vgl. Abb. links). Das Training verhalf den Versicherungsberatern, die durchschnittlichen Lebensabschlüsse um 22

Prozent zu übertreffen! Frühere Studien der effex belegen zudem die Nachhaltigkeit der Verhaltensänderung. Auch im Folgejahr können Kursteilnehmer das erreichte, hohe Niveau halten. Der für das Training getätigte Aufwand der Versicherungsgesellschaft ist folglich sehr gut investiertes Geld!

„Über sieben Brücken musst Du gehen!“ – Der Weg zu nachhaltigen Verhaltensänderungen ist beschwerlich. Die Vorstellung, ein Kursbesuch alleine oder vorübergehender Druck durch die Vorgesetzten könne dies bewirken, ist erfahrungsgemäss falsch. Trotzdem bleiben die Transferbemühungen in der Praxis bis heute mehrheitlich bloss Lippenbekenntnisse. Um Erfolg zu haben, sind aber verschiedenste Umsetzungsfallen zu überbrücken. Fehlt eine Brücke, erleidet die Umsetzung Schiffbruch. Umso mehr verwundert die mangelhafte Systematik beim Einsatz des Instrumentariums zur Transferunterstützung in der Praxis. effex beweist – ein harmonischer Transfermix bringt nachhaltige Verhaltensänderungen!