

*Getting success on the road.*

WOELKNER CONSULTING 

## Warum schmeißen Sie Ihr Geld zum Fenster raus?

Zwei Abteilungen mit Kundenkontakt bemerken, dass ihre Mitbewerber viel kundenorientierter sind, mehr Aufträge an Land ziehen. Die beiden Abteilungsleiter fordern ein geeignetes Training von der Personal Abteilung. Die Personal kaufen ein Training, die Mitarbeiter besuchen es und hinterher? Hinterher sagen die Manager: „Mensch, unsere Leute vergraulen ja immer noch Kunden! Die können das immer noch nicht!“ Wer ist schuld?

### *Schwarzer Peter*

Entweder die Personal-Abteilung hat ein falsches Seminar bestellt oder der Trainer war nix. Das ist keine Erklärung, sondern ein Spiel, das in Millionen Unternehmen täglich gespielt wird. Ein Spiel das Milliarden kostet und oft mit erschreckender Brutalität gespielt wird. Beispiel: Der Einkaufsleiter eines Maschinenbauers fordert HR ultimativ auf, „schnellstmöglich“ ein Seminar zu konzipieren, da seine Einkäufer nur Bestellungen schreiben, aber keine Global Supply Chain managen können. HR reißt sich alle Beine aus, ballert Überstunden bis zum Rotglühen, stellt binnen kürzester Zeit ein respektables Trainingskonzept zusammen, ordert einen externen Supply-Management-Trainingsexperten - und kein einziger Einkäufer erscheint zum Seminar. Lapidare Nachricht des Einkaufsleiters: „Wir haben gerade Wichtigeres zu tun!“ Erkenntnis des P-Leiters: „Die haben keinen Plan, kein Konzept, null Checkung. Was denen heute das Allerwichtigste ist, haben die morgen schon vergessen. Und wir haben eben zehntausend Euro zum Fenster raus geworfen - nicht eingerechnet unsere Arbeitsstunden!“ Der Chefcontroller murmelt etwas von „den Einkaufsleiter wegen Veruntreuung von Firmengeldern verklagen“. Der Begriff „Wirtschaftskriminalität“ bekommt da eine ganz neue Bedeutung ... Warum veruntreuen Führungskräfte Firmengelder?

### *Der Spieltrieb*

Führungskräfte veruntreuen Firmengelder, weil sie die Verantwortung für die Entwicklung ihrer Mitarbeiter still und leise auf die Personal Abteilung verlagert haben. Die HR versucht dann zu kompensieren, was den Führungskräften fehlt: Verantwortungsgefühl für die Qualifizierung der Mitarbeiter. Als ich das einem Vorstandsmitglied in dieser Form mal aufgedröselte hatte, hieb dieser mit geballter Faust auf die Tischplatte und rief: „Was? Meine Manager lehnen Verantwortung ab? Wofür bezahle ich die eigentlich?“ Gute Frage. Und jetzt der größte Witz dabei: Die meisten Trainer machen das doofe Spiel auch noch mit. Sie nehmen fette Honorare für Trainings, von deren Wirkungslosigkeit sie von Minute 1 an überzeugt sind. Weil es mit Händen zu greifen ist: Wenn die Vor-

Getting success on the road.

gesetzten sich aus der Qualifizierung ausklinken, dann lernen die Mitarbeiter nichts. Weil sie den Vorgesetzten länger sehen als den Trainer. Wir machen bei dieser Form der Wirtschaftskriminalität nicht mit.

### Nicht mit uns

Wir machen zwar auch Trainings. Aber wir lassen die Verantwortung dort, wo sie hingehört: bei den Führungskräften. Warum ist nicht jeder Trainer so ehrlich? Weil es sich die meisten nicht leisten können. 80 Prozent der Trainer sind schon glücklich, überhaupt einen Auftrag zu bekommen - ohne sich unnötige Gedanken darüber zu machen, ob das Training möglicherweise völlig wirkungslos bleiben wird. Außerdem generiert man auf diese Weise wunderbar Folgeaufträge: Das Training hat zu wenig bewirkt? Dann brauchen wir eben noch eines! Wie gesagt: Nicht mit uns. Uns ist dieses Spiel zu dumm. Wir geben die Verantwortung jenen zurück, in deren Aufgabenbereich sie fällt; den Führungskräften. Wie gelingt uns das?

### Erstens: Weniger Geld fuer Seminare - mehr Transfer

Zum Ersten investieren wir wesentlich mehr Zeit in die Auftragsklärung als der übliche Trainer. Wir überzeugen die Personal Abteilung, gegen unsere eigenen Interessen zu handeln: Weniger Geld für Seminare auszugeben und mehr Geld für die Beratung der Führungskräfte - damit diese ihre Verantwortung endlich wieder wahrnehmen können. Weniger Geld für Seminare? Paradoxerweise kommt dabei mehr Transfer heraus. Und die Führungskräfte sind auch zufrieden. Die meisten geben uns Rückmeldung: „Endlich kümmert sich mal jemand um unser Problem. Mensch, wir finden es doch auch nicht lustig, dass wir uns bei der Qualifikation unserer Mitarbeiter bislang so rausgehalten haben!“

### Zweitens: Coaching fuer Fuehrungskraefte

Wie nehme ich meine Verantwortung für die Qualifikation meiner Mitarbeiter wahr? Was muss ich tun? Was muss ich lassen? Wie muss ich mit HR und Trainern zusammen arbeiten? Brauche ich Anforderungsprofile? In diesen Fragen coachen wir Führungskräfte. Es ist ja nicht so, dass diese ihre Verantwortung aus Verantwortungslosigkeit nicht wahrnehmen - sondern weil sie schlicht nicht wissen, wie man Mitarbeiter entwickelt. Wir bringen es ihnen bei.

### Drittens: Systemik

Bevor überhaupt das Wort „Seminar“ ernsthaft ausgesprochen wird, klären wir mit allen Beteiligten die viel wichtigere systemische Transferfrage: Welche Kräfte im Unternehmen oder im eigenen Verhalten behindern eigentlich die gewünschte Entwicklung? An diesen potenziellen und faktischen Transferblockaden arbeiten wir dann. Manchmal mit überraschendem Ergebnis: Die

*Getting success on the road.*

WOELKNER CONSULTING 

beseitigt haben, weil sich ohne Hemmnis alles zum Besten wendet. Pech für uns: Wir kriegen kein Seminarhonorar, wir verlieren Umsatz. Dafür sparen unsere Klienten Geld und kriegen mehr Transfer und mehr Entwicklungserfolg dafür. Unser Motto heißt eben: Getting success on the road. Nicht: Getting rich by skinning the customer. Dass wir trotz dieser schreienden Uneigennützigkeit bei aller Bescheidenheit doch sehr erfolgreich sind, zeigt wohl am deutlichsten, dass viele HR-Verantwortliche und Führungskräfte inzwischen zur selben Schlussfolgerung gelangt sind: Niemand braucht ein Seminar. Was wir brauchen, sind besser qualifizierte Mitarbeiter und Transfererfolg. Und das gibt es nur dann, wenn die Führungskräfte wieder zu ihrer Entwicklungsverantwortung zurück finden.

Ihr Matthias Wölkner

Ahornweg 14 | 71155 Altdorf  
Telefon: +49 7031 233063  
E-Mail: [mail@woelkner.de](mailto:mail@woelkner.de)  
Internet: [www.woelkner.de](http://www.woelkner.de)

Geschäftsführer: Matthias Wölkner  
Registergericht: Amtsgericht Stuttgart  
Registernummer: HRB 246215