

WAS IST DAS GEHEIMNIS WIRKSAMER TRAININGS?

Die 5 besten Stellschrauben für starken Transfer

Frank Rebmann
Stärkentrainer Team



STÄRKENTRAINER

**„LERNEN IST ERFAHRUNG.
ALLES ANDERE IST EINFACH
NUR INFORMATION.“**

Albert Einstein

VORWORT

Viele Personalentwickler kennen das Problem: Sie haben mit viel Aufwand und Zeit Seminare oder Workshops organisiert. Das Ziel: die Führungskräfte oder Mitarbeiter sollen ihre Kompetenzen entwickeln, um die anstehenden beruflichen Herausforderungen zu meistern. Das Ergebnis: nur ein Bruchteil der Seminarteilnehmer setzt die Inhalte aus dem Training um.

Professor Robert O. Brinkerhoff konnte in einer sehr umfangreichen Studie zeigen, dass **nur etwa 15% der Teilnehmer** das Gelernte aus einem *normalen Training* umsetzen. Das ist schon alleine deshalb problematisch, weil die zunehmende Komplexität der Umwelt die Anforderungen an die Unternehmen deutlich erhöht. Die Überlebensfähigkeit eines Unternehmens hängt immer mehr von seiner Entwicklungsfähigkeit und damit letztendlich von der Entwicklungsfähigkeit ihrer Führungskräfte und Mitarbeiter ab.

Wie enorm wichtig Lerntransfer ist, merkt man schon alleine an der Tatsache, dass seit Jahren das Thema „Bildungsmaßnahmen nachhaltig gestalten“ unter den drei größten Herausforderungen für Personalentwickler rangiert. Leider basieren die **meisten heute verwendeten Lernlösungen immer noch auf veralteten Modellen**, die vor über einem Jahrhundert entwickelt wurden.

Die gute Nachricht: In den letzten Jahren gab es eine enorme Weiterentwicklung in Sachen Lerntransfer. Es kommt nun darauf an, das bereits verfügbare Wissen aus der Lerntransferforschung in der Praxis auch wirklich zu nutzen. Mit professioneller Transferunterstützung erhöht sich der Umsetzungserfolg dann schlagartig **von 15% auf über 85%** (Quelle: Prof. Robert O. Brinkerhoff. What If Training Really Had to Work. 2016).

5 der wichtigsten Stellschrauben für einen starken Lerntransfer lernen Sie in dieser kurzen Broschüre kennen. Wir freuen uns, wenn Sie den einen oder anderen nützlichen Impuls darin finden.

Wenn Sie möchten, beraten wir Sie gerne in einem kostenlosen Gespräch über die verschiedenen Möglichkeiten, die Transferstärke von Seminaren für Führungskräfte oder Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen deutlich zu steigern.

Viel Freude beim Lesen und den ein oder anderen Aha-Moment wünscht



Frank Rebmann
Geschäftsführer des Stärkentrainer Teams

WARUM SETZEN TEILNEHMER NACH TRAININGS SO WENIG UM?

5 Gründe

Die Komfortzone ist fest wie Beton

Viele Seminarteilnehmer wollen zwar etwas lernen, aber sich dabei nicht anstrengen. Vom Schwimmen zuzuschauen hat aber noch nie jemand Schwimmen gelernt. Lernen findet leider außerhalb der Komfortzone statt, aus der sich viele nicht gerne rausbewegen.

Es wird nicht trainiert – sondern nur diskutiert

Aktives Üben ist nicht gleich aktives Lernen. Wer etwas wirklich können und nicht nur kennen soll, muss im Training etwas ausprobieren. Leider wird in den meisten Seminaren viel zu viel „besprochen“ und zu wenig trainiert.

Ein Seminar allein ist der Tropfen auf dem heißen Stein

Wir wissen alle, dass es niemals reicht, ein neues Verhalten einmal zu üben und schon „sitzt“ es. Konnten Sie etwa nach einem Tag Autofahren? Und trotzdem tun wir häufig so, als würden ein oder zwei Tage Seminar genügen, um dauerhaft etwas zu ändern.

Die Trainingsinhalte sind viel zu praxisfern

Führungskräfte oder Mitarbeiter lernen nur dann, wenn sie für konkrete Probleme aus ihrem Berufsalltag wirklich umsetzbare Lösungen bekommen. Leider werden sie in Trainings oft nur mit abstrakten Lerninhalten überhäuft, die nichts mit ihnen zu tun haben.

„Mittendrin statt nur dabei“ wird zur Floskel

Unternehmen behaupten zwar oft, dass sie die Mitarbeiter in ihren Stärken und Kompetenzen weiterentwickeln. Soweit die Theorie. In der Praxis passiert ist es leider meistens so, dass die Mitarbeiter ein Training absolvieren, das nichts mit ihnen zu tun hat.



5 STELLSCHRAUBEN FÜR STARKEN TRANSFER

①

Selbstmotivation stärken

statt Mitarbeiter motivieren wollen

②

Verhaltenserweiterung

statt bloßer Wissensvermittlung

③

Wiederholte Entwicklung

statt einmaliger Druckbetankung

④

Praxisrelevanz

statt abstrakter Theorie

⑤

Mitarbeiter involvieren

statt vor vollendete Tatsachen stellen



1 SELBSTMOTIVATION STÄRKEN

Ein altes Vorurteil von Seminaren lautet: Teilnehmer müssen freiwillig ein Training besuchen, denn nur freiwillige Teilnehmende sind motiviert! Das klingt zwar logisch, stimmt aber nicht, wie die Forschung gezeigt hat*. Viel wichtiger ist, ob die Teilnehmer eines Seminars spüren, dass sie davon profitieren. Und auch wenn jemand freiwillig in einem Seminar ist, wird er nur dann motiviert mitmachen und das Gelernte umsetzen, wenn er merkt, dass es ihm wirklich etwas bringt. Sonst kann aus der Anfangseuphorie ganz schnell Unzufriedenheit werden.

Um die Selbstmotivation von Mitarbeitern zu wecken und zu halten, sind verschiedene Interventionen im Seminar und außerhalb des Seminars nützlich. Hier ein paar Beispiele:

Wie kann die Selbstmotivation der Mitarbeiter im Seminar gestärkt werden?

- ✿ Ein Profitrainer unterscheidet sich von einem durchschnittlichen Trainer schon alleine durch die Art, wie er Inhalte vermittelt. Ein durchschnittlicher Trainer versucht, die Mitarbeiter zu motivieren, indem er ihnen sagt, was sie davon haben, etwas Bestimmtes zu lernen. Das löst aber niemals Selbstmotivation aus, sondern höchstens ein müdes Gähnen. **Ein Profitrainer stellt aktivierende Fragen, damit sich die Mitarbeiter selbst überzeugen,** was sie davon haben, ihre Kompetenzen zu entwickeln. Man nennt diese Methode „Sell the value“.
- ✿ Statt der üblichen Erwartungsabfragen im Seminar ist es viel klüger, mit den Mitarbeitern zu klären, was sie trainieren wollen, um ihre beruflichen Herausforderungen zu meistern.

Wie kann die Selbstmotivation durch die Organisation gestärkt werden?

- ✿ Seien Sie vorsichtig mit den sogenannten Vorbereitungsaufgaben. Die Idee ist, dass sich die Teilnehmer dadurch schon vor dem Seminar auf das Seminar fokussieren. Die meisten fühlen sich dadurch aber eher gegängelt und empfinden es als Zeitverschwendung.
- ✿ **Wesentlich kraftvoller sind Buy-in Gespräche.** Das sind kurze 15-20 minütige Gespräche, die vor einem Training mit jedem Teilnehmer durchgeführt werden. Die Gespräche können entweder von der Personalentwicklung oder dem späteren Trainer durchgeführt werden. Der Teilnehmer erfährt, dass es in einer späteren Trainingsmaßnahme darum geht, ihn dabei zu unterstützen, dass er genau die Kompetenzen entwickeln kann, die ihm dabei helfen, seine beruflichen Situationen und Probleme erfolgreich zu meistern. Und dafür bespricht der Trainer im Vorfeld mit den Seminarteilnehmern, was dabei für sie besonders wichtig ist.

* Mathieu, J. E., Martineau, J. W., & Tannenbaum, S. I. 1993. Individual and situational influences on the development of self-efficacy: implications for training effectiveness. *Personnel psychology*, 46(1): S. 125 - 147.



2 VERHALTENSERWEITERUNG

Obwohl wir aus der Lernpsychologie wissen, dass es einen enormen Unterschied macht, ob wir etwas kennen (Wissen) oder ob wir etwas können (Kompetenz), sind viele Trainings in Wahrheit nichts anderes als bloße Wissensvermittlung. 2 Tage lang wird im Plenum fabuliert, in Kleingruppen diskutiert und in Einzelarbeit reflektiert. Natürlich alles hübsch auf Flipcharts und Pinnwänden notiert. Und dann heißt es, man würde 70% der Seminarzeit mit praktischen Übungen verbringen. Das ist aber keine Praxis, das ist nur durchgekautes Wissen.

Wirklich verändern wird so ein Training gar nichts. Das weiß jeder Sportler: Ein Fußballspieler kann Stundenlang mit anderen über die richtige Ausführung eines Elfmeters sprechen, was zählt ist einzig und allein, dass er immer wieder den Ball vom Elfmeterpunkt aufs Tor schießt. Nicht mehr und nicht weniger!

Was bedeutet das für die Seminare?

- ✿ Es geht darum, bestimmte **Verhaltensweisen im Seminar wirklich zu trainieren**. In einem Führungskräftetraining reicht es zum Beispiel nicht aus, mit den Führungskräften darüber zu sprechen, wie sie angemessenes Feedback geben. Sie müssen es zu konkreten Fällen ausprobieren, dabei vom Trainer gecoacht werden, bis es flüssig ist und die Körpersprache passend ist. Das erfordert natürlich eine besondere Qualität des Trainers, die Führungskräfte aus der Komfortzone zu holen und ihnen zu zeigen, wie sie Schritt für Schritt besser werden. Klar ist es für einen Trainer wesentlich einfacher, in Gruppenarbeiten nur darüber reden zu lassen, wie man etwas machen sollte. Es führt aber leider überhaupt nicht zu einer Kompetenzsteigerung. Erst wenn die Führungskräfte spüren, wie sie sich weiterentwickeln, betrachten sie das Seminar auch als lohnenswert.

Wie kann die Personalentwicklung das Stärken der Kompetenzen fördern?

- ✿ An erster Stelle steht die passende interne Kommunikation der PE-Maßnahmen. Sprechen Sie am besten nicht von einer **Verhaltensänderung**, die durch ein Training erzielt werden soll. Kaum ein Mitarbeiter hat dazu Lust. Da wird niemand rufen: „Hurra, ich freue mich schon darauf, mich zu ändern.“ Es ist viel sinnvoller, von einer **Verhaltenserweiterung** zu sprechen. Und streng genommen ist es das in den meisten Fällen auch.
- ✿ An zweiter Stelle sollte die Möglichkeit für die Mitarbeiter stehen, **die erweiterten Kompetenzen möglichst bald und oft einzusetzen**. Zum Beispiel die jährlichen Feedbackgespräche von Führungskräften: Optimal wäre es, wenn das Training rechtzeitig vor Beginn von Jahresgesprächen stattfindet. Dann haben die Führungskräfte erstens einen stärkeren Impuls in das Seminar zu gehen und zweitens ist die Chance gegeben, das Erlernte auch sofort anzuwenden.



3 WIEDERHOLTE ENTWICKLUNG

Kaum etwas ist schwieriger, als neues Verhalten dauerhaft zu entwickeln. Die Neuropsychologen haben in den letzten Jahren bestätigt, was die Lernpsychologie schon seit Jahrzehnten weiß: um Verhalten stabil zu entwickeln, braucht es mehrere Wochen. Die heutigen Instant-Seminare sind leider ein Tropfen auf den heißen Stein, wenn nicht durch verschiedene Transfermaßnahmen dafür gesorgt wird, dass neu trainierte Verhaltensweisen häufiger wiederholt werden.

Was bedeutet das für Trainingsmaßnahmen?

- ✿ Um von Beginn an höchsten Praxistransfer zu erreichen, ist es am besten, **ein Training im Intervall durchzuführen**. Was bedeutet das konkret? Wenn Sie ein mehrtägiges Training planen, sollten Sie das Training nicht am Stück durchführen, sondern die einzelnen Trainingstage auseinanderziehen. Sinnvoll ist zum Beispiel ein Abstand von 2-3 Wochen zwischen den einzelnen Trainingstagen. Nach einem Trainingstag folgt dann eine **Umsetzungsphase**, in der die Mitarbeiter das Erlernte sofort in der Praxis umsetzen können. Im Seminar wird geübt und trainiert, in den Phasen dazwischen übertragen die Mitarbeiter das Know-how in ihren Berufsalltag.
- ✿ Nachdem sich Führungskräfte bzw. Mitarbeiter an einem Trainingstag Ziele für die Umsetzung in ihrer Berufspraxis gesetzt haben, berichten sie zu **Beginn des nächsten Trainingstages** über ihre Erfahrungen und Fortschritte. Das spornt die Teilnehmer nach unserer Erfahrung nicht nur gegenseitig an, es hilft auch dabei, dass die Teilnehmer das Gelernte nach den Trainingstagen umsetzen, weil sie wissen, dass sie später darüber berichten. Im Gegensatz dazu versickert bei normalen Kompaktveranstaltungen das Gelernte extrem schnell wieder im Arbeitsalltag.
- ✿ Zur weiteren Vertiefung des Erlernten sollten zwischen den Trainingstagen ergänzende Transfertools eingesetzt werden. Das kann z.B. über eine **Online-Akademie** erfolgen oder über **individuelle Transfer-Coachings**. Besonders im letzten Fall kann der Coach perfekt auf die individuelle Situation und den Leistungsstand der Mitarbeiter eingehen. Regelmäßiges Coaching sorgt dafür, dass die Teilnehmer auch „am Ball bleiben“.

Wie kann die Personalentwicklung den Wiederholungseffekt fördern?

- ✿ Die Personalentwicklung sollte bereits vor einem Training überlegen, wie die Mitarbeiter die entwickelten Kompetenzen nach dem Training auch möglichst intensiv einsetzen können. Das kann z.B. erfolgen, in dem die Seminare vor wichtigen Ereignissen stattfinden, z.B. Durchführung von Jahresgesprächen, Umsetzen von Change Maßnahmen, Restrukturierungen oder Einführung von Führungsleitlinien usw.



4 PRAXISRELEVANZ

Was heißt Praxisrelevanz? Einfach ausgedrückt: Was Führungskräfte oder Mitarbeiter im Training lernen, muss mit dem übereinstimmen, was sie in ihrem Berufsalltag auch wirklich benötigen. Das klingt auf den ersten Blick fast banal. Wer genauer hinschaut, stellt aber fest, dass nur die wenigsten Trainings diesem Anspruch wirklich gerecht werden. Im Gegenteil. Viel zu oft werden immer noch abstrakte Modelle vermittelt, in der Hoffnung, dass die Teilnehmer das Gelernte in ihrem Berufsalltag anwenden.

Ein Beispiel: Statt den konkreten Ablauf eines Feedbackgesprächs zu trainieren, werden allgemeine Prinzipien konstruktiven Feedbacks besprochen. Angeblich lassen sich dann auch die echten Feedbackgespräche erfolgreich führen. Das hört sich in der Theorie gut an, funktioniert in der Praxis aber nicht. Warum? Die Führungskräfte haben zwar Wissen erworben, aber sie schaffen es nicht, den Bezug zu ihren konkreten Alltagsproblemen herzustellen.

Was bedeutet das für Trainingsmaßnahmen?

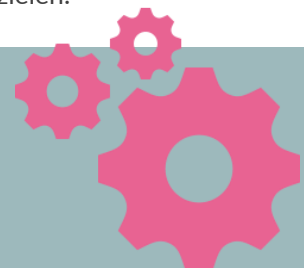
- ✿ Trainingsinhalte müssen für die Mitarbeiter relevant und aktuell sein. Ein praxisorientiertes Training zeichnet sich dadurch aus, dass die Mitarbeiter Dinge lernen, die sie unmittelbar zum Lösen ihrer eigenen Herausforderungen im Arbeitsalltag nutzen können. **Das ist eine völlig andere Form des Trainierens.** Nicht die Inhalte stehen im Vordergrund, sondern die individuellen Herausforderungen und Probleme der Mitarbeiter.

Was bedeutet das für die Durchführung eines Trainings? Erstens sollte der Trainer die Berufswelt seiner Teilnehmer wirklich kennen. Zweitens muss er im Vorfeld typische Situationen kennen, die für die Teilnehmer herausfordernd sind. Diese Situationen kann er entweder durch Buy-in-Gespräche in Erfahrung bringen oder durch ein Briefing durch die Personalentwicklung oder durch den Einsatz eines professionellen Online-Tools. Dieses Online-Tool vermittelt den Teilnehmern erstens den Nutzen, den sie vom Training haben und gibt ihnen zweitens die Möglichkeit, ihre konkreten Herausforderungen zu schildern, für die sie gerne im Training konkrete Lösungen finden möchten.

- ✿ **Statt nur am Ende eines Trainingstages** sollte der Trainer mit den Teilnehmern nach jeder Übung, nach jeder Gruppenarbeit, im Grunde nach jedem wichtigen Element Transferfragen stellen: „Wie können Sie das ganz konkret in Ihrem Berufsalltag nutzen?“, „Was heißt das jetzt für Ihre Führung?“, „Wie können Sie dieses Werkzeug einsetzen?“ usw.

Wie kann die Personalentwicklung die Praxisrelevanz fördern?

- ✿ Indem sie bei der Trainingskonzeption darauf achtet, dass das Training den Mitarbeitern wirklich hilft, ihre individuellen, dringlichen Probleme zu lösen. Es kommt nicht darauf an, dass die Teilnehmer theoretische Modelle kennen, sondern dass sie nach einem Training ihre beruflichen Probleme lösen können und bessere Ergebnisse erzielen.



5 MITARBEITER INVOLVIEREN

Menschen unterstützen eine Welt, die sie mitgestalten können. Das ist einer der zentralen Sätze der Personalentwicklung. Aber leider passiert es immer noch viel zu oft, dass sogar Führungskräften ein Trainingsprogramm „verordnet“ wird. Dabei wird viel zu wenig auf die Entwicklung der Stärken und Kompetenzen eingegangen, die den Teilnehmern wirklich helfen würden, ihre beruflichen Herausforderungen zu meistern.

Kein Wunder, wenn viele Führungskräfte oder Mitarbeiter ein Training dann „absolvieren“, vielleicht sogar froh sind, dass sie ein paar Tage nicht arbeiten müssen. Es fehlt aber voll und ganz die Einstellung und Bereitschaft, sich wirklich weiterzuentwickeln. Diese Bereitschaft ist aber einer der wichtigsten Faktoren für den Trainingserfolg. Nur, wenn die Teilnehmer selbst den Sinn und Nutzen sehen, etwas Neues zu lernen, werden sie hinter den Unternehmenszielen und der Trainingsmaßnahme stehen.

Was bedeutet das für Trainingsmaßnahmen?

- ✿ Vor Beginn einer Trainingsmaßnahme starten wir häufig mit einem rund 2-stündigen Workshop. In diesem Workshop mit dem Namen **Chancenzirkel** geht es darum, die Führungskräfte oder Mitarbeiter wirklich dafür zu gewinnen, notwendige Veränderungen mitzutragen. In einer moderierten Diskussion wird der Fokus auf die wichtigsten Herausforderungen in ihrem Business gerichtet und welche Kompetenzen ausgebaut werden sollten, um die Herausforderungen der nächsten Jahre erfolgreich zu meistern. Die Teilnehmer dieses Workshops entdecken es selbst.
- ✿ Somit zeigt der Workshop nicht nur den **Veränderungsbedarf** auf, sondern erzeugt durch den Einbezug der Betroffenen von Beginn an Beteiligung. Darauf aufbauende Trainingsmaßnahmen sind dann der logische nächste Schritt für die eigene Weiterentwicklung.
- ✿ Das **HR Management** bekommt nach dem Workshop eine Auswertung mit einem Ergebnis, welche Kompetenzen die Führungskräfte oder Mitarbeiter weiterentwickeln sollen und wollen und wo das nicht notwendig ist. Dieses Ergebnis analysieren und diskutieren wir ein paar Tage nach dem Workshop in einem Meeting mit dem HR Management und ggf. anderen Verantwortlichen.

Wie kann die Personalentwicklung Mitarbeiter bei Trainingsmaßnahmen einbeziehen?

- ✿ Sie soll von den Führungskräften bzw. Mitarbeitern vor allem nicht das verlangen, was in der Zwischenzeit in fast 80% der Firmen normal ist: die Führungskräfte müssen langweilige Vorbereitungsaufgaben machen. Das nervt fast jeden, es wird nur mit Widerwillen gemacht oder gar nicht. Starten Sie besser mit einem professionellen Online-Meeting (Online-Akademie, siehe Seite 8) oder einem Chancenzirkel (s.o.) oder einem professionellen Buy-in-Gespräch (siehe Seite 6) oder einem internen Kick-Off-Meeting.



DIE 5 STELLSCHRAUBEN AUF EINEN BLICK



- 1** Stärken Sie die **Selbstmotivation** der Teilnehmer, indem diese selbst erkennen, wie ihnen das Entwickeln bestimmter Kompetenzen dabei hilft, ihre Herausforderungen zu meistern.
- 2** Achten Sie darauf, dass in einem Training nicht nur Wissen vermittelt und diskutiert wird, sondern vor allem **neues Verhalten** trainiert wird.
- 3** Schaffen Sie Möglichkeiten, damit Führungskräfte oder Mitarbeiter das neu eingeübte Verhalten **in verschiedenen Situationen wiederholen** können, um es zur Gewohnheit werden zu lassen.
- 4** Sorgen Sie dafür, dass in einem Training auch wirklich das gelernt wird, was den Teilnehmern hilft, **die konkreten Probleme** und Herausforderungen ihres Berufsalltags **zu lösen**.
- 5** Binden Sie die Mitarbeiter aktiv in die **Gestaltung des späteren Trainings** ein. Besprechen Sie die momentanen Herausforderungen und welche Kompetenzen ihnen helfen, sie zu meistern.

Sie haben Fragen zu den 5 Stellschrauben?
Oder suchen Schulungsmaßnahmen, die zu
Ihrem Unternehmen passen?

Dann melden Sie sich bei uns.
Entweder telefonisch: **0711 - 91 40 11**
Oder per Mail: **info@staerkentrainer.de**

