

Auch bei Onlinekursen auf den Transfer achten

E-LEARNING. Corona zwingt ganze Branchen ins Homeoffice und dort kann Training nur noch digital stattfinden. Aber auch Onlinekurse und Webinare sollten nachweislich wirksam sein. Wie der Transfer des Gelernten verbessert werden kann, zeigt dieser Fachartikel. Er präsentiert fünf Quick-and-easy-Tools mit großer Wirkung.



E-LEARNING

◀ START TO LEARN AT HOME ▶

Wer das Verhalten seiner Mitarbeiter nachhaltig verändern will, muss investieren: nicht unbedingt Geld, aber Ideen, und er muss auf den Wissenstransfer in die Praxis achten. Das Design eines Trainings ist übrigens nur einer von drei Bereichen, die für den Transfererfolg entscheidend sind. Die beiden anderen heißen „Teilnehmende“ und „Organisation“. Und häufig ist es der dritte Bereich, die Organisation, der die größten Transfer-Challenges darstellt und dabei am wenigsten vom E-Learning Designer adressiert werden kann – vermeintlich! Denn tatsächlich gibt es in jedem der drei Bereiche mehrere Stellhebel, die wir auf „wirksam“ stellen können – auch im E-Learning.

Denn mal ehrlich, stecken wir nicht viel zu schnell den Kopf in den Sand und nehmen uns als Personalentwickler selbst aus der Verantwortung? Frei nach dem Motto: „Da kann ich ja gar nix tun! Da habe ich leider keinen Einfluss drauf!“

Kurz gesagt, beschreibt das Wort „Transfer“, wie intensiv und nachhaltig die Nutzer eines Trainings ihre erworbenen Kenntnisse, Fähigkeiten oder Einstellungen im Job wirklich einsetzen. Das Mantra der Transferförderung heißt: kleine Schritte machen! Es geht um anschlussfähige Mini-Maßnahmen in Richtung mehr Transfererfolg, die weder die Teilnehmer noch das Unternehmen überfordern. Transferfördernde Maßnahmen, die so klein und einfach sind, dass sie gerne und ohne Widerstand oder Aufsehen implementiert werden können. Wie kann das konkret klappen? Hier kommen fünf Quick-and-easy-Tools, die tatsächlich immer gehen:

1. Wie kann ich den Vorgesetzten mit ins Boot holen?

Regen Sie ein Gespräch mit der Führungskraft an, das der Trainingsteilnehmer führen soll. Die entsprechende Mail, mit der er seine Führungskraft zu einem solchen Gespräch einlädt, formulieren Sie vor, sodass die Lernenden diese nur noch ergänzen und abschicken müssen. Die Aufgabe an die TeilnehmerInnen lautet etwa: Hol deinen Vorgesetzten mit ins Boot. Sorge gleich jetzt dafür, dass sich dieses Training lohnt für dich, dein Team und dein Unternehmen. Der Mailtext könnte zum

Beispiel so lauten: „Lieber Vorgesetzter, um (Nutzen fürs Unternehmen) ... absolviere ich ja das digitale Training (Titel) ... Grob geht's dabei um (Kernbotschaft) ... Damit ich für mich und unser Team das Optimale raushole, bin ich sehr an deinem Feedback interessiert: Was ist aus deiner Sicht für uns besonders wichtig? Was erwartest du? Welches Projekt/Aufgabe/Rahmenbedingungen soll ich im Hinterkopf haben? Wann wollen wir uns dazu austauschen?/Ich freue mich auf dein Feedback.“

Auch im Verlauf des Trainings sollten Sie solche Gespräche anregen – ebenfalls mit

„Kleine Schritte haben die größte Wahrscheinlichkeit, umgesetzt zu werden.“

Dr. Ina Weinbauer-Heidel

Buttons bzw. vorformulierten Aufgaben à la „Idee mit meiner Führungskraft teilen“. Fazit: Schon ein fünfzehnminütiges Gespräch vor oder nach dem Onlinelernen zwischen Führungskraft/Vorgesetztem und Teilnehmer steigert laut Forschung die Transferwirksamkeit.

2. Wie soll ich aktives Üben anregen?

Bauen Sie in Ihr digitales Training nach jedem Impuls eine Mini-Übung ein. Das sollte Ihnen in Fleisch und Blut übergehen wie einatmen und ausatmen. Aber Vorsicht: Einatmen, also Inhalte „konsumieren“, ist nicht gleich lernen. Um Inhalte im Gehirn zu verdrahten, müssen die Teilnehmer mit dem Content interagieren, geistig, durch aktive Erfahrungen und am besten sogar haptisch. Für Lerner ist das zumeist anstrengend. Unser Gehirn arbeitet nun mal am liebsten im Energiesparmodus und ist versucht, anstatt zu üben, gleich zum nächsten Content-Nugget weiter zu scrollen. Wenn wir nur von Inhalt zu Inhalt zappen, braucht das Gehirn sehr wenig Energie, das ist gemütlich – und gleichzeitig bekommen wir auch ein bisschen Dopamin, weil wir Neues erfahren. Es fühlt sich an, als hätten wir tatsächlich etwas gelernt und das mit Glücksgefühl. Die Mission scheint erfüllt. Leider nicht! Im Präsenztraining ist das oft der Moment, an dem sich die Teilnehmer nach einer unterhaltsamen Präsentation des Trainers sichtlich aufrauf-

fen müssen, um sich in die Gruppenarbeit zu bequemen. Und im E-Training ist es der Punkt, an dem der anregende Inhalt fertig geklickt wurde und dann plötzlich eine Aufgabe den Dopamin-Flow des Neuen unterbricht. Das Gehirn möchte am liebsten im Sparmodus bleiben – aber nachhaltig gelernt wird dann nichts. Hier sollten wir im E-Learning ganz genau hinschauen und fördern, dass unsere Teilnehmer statt nur Content zu konsumieren tatsächlich üben und selbst etwas tun – am besten einen kleinen Schritt, denn der hat die größte Wahrscheinlichkeit, tatsächlich getan zu werden. Übung

im Transfersinne ist übrigens nicht „irgendetwas“ tun, sondern im besten Fall schon genau die Handlung, die durch das Training angeregt werden soll – oder eine Vorstufe davon. Wenn Sie zum Beispiel ein Präsentationstraining designen, lassen Sie Ihre Lernenden keine Do's und Don'ts eines guten Einstiegs aufschreiben. Machen Sie es besser, praktischer, direkt anwendbar: „Was sind deine ersten zwei Sätze bei deiner nächsten Präsentation?“ Das ist nicht nur „Beschäftigung“ der Lernenden, sondern tatsächlich transferwirksames Üben und damit Zeitersparnis statt Zusatzarbeit. Für Übungen gilt: „Hot Trigger“ sind der Königsweg! Die Übung ist im besten Fall eine Handlung, die der Lernende sofort ausführen kann – just in dem Moment, in dem er die Aufgabe liest. Zudem beachten sollten wir unbedingt ein Grundprinzip der Persuasive Technology: „Mach es deinen Usern zu einfach, um es nicht zu tun!“ Das klappt gut, wenn wir:

1. Aufgaben kleiner, einfacher machen. Im Sport sind drei Liegestützen morgens nach dem Zähneputzen, die wir wirklich machen, viel besser als 30 Minuten Workout, das wir immer wieder vor uns herschieben. Wenn Sie Ihre Lernenden beispielsweise dazu bewegen, jeden Tag einen einzigen Gedanken, einen Begriff oder auch nur eine Frage zum Training aufzuschreiben, ist das genau der richtige und wirksamere Ansatz. →

→ 2. Beginnen Sie mit einem Starter Step. Statt die Lernenden die ganze angestrebte Handlung ausführen zu lassen, triggern Sie besser nur den ersten Schritt. Im E-Training-Kontext ist ein guter Starter Step also zum Beispiel: Drucke dir die folgende Zusammenfassung aus und lege sie danach auf deinen Schreibtisch. Anstatt: Arbeite folgendes 15-Seiten-PDF durch.

3. Bieten Sie Hilfsmittel für die Handlung an, also Checklisten, Muster, Vorlagen, einen Leitfaden – und zwar in einem Hot-Trigger-Format, also so, dass es im entscheidenden Handlungsmoment auch zur Hand genommen werden kann. Bieten Sie doch in Ihrem Onlinetraining nach jedem Impuls eine Aufgabe in zwei Varianten an. Ein To-do für Experts im Umfang von 30 Sekunden. Und ein längeres To-do für Nerds, die's wirklich wissen wollen – also eine längere Version.

Wichtig: Die Auswahl ist für die Lernenden freiwillig. Außerdem gibt es im besten Fall sofort eine Belohnung, zum Beispiel ein digitales High five („Großartig! Genau so geht's! Du bist im Team! ...“), zusätzlichen Inhalt, einen speziellen Tool-Tipp, einen lustigen Link oder aus dem Gaming ein „Du hast gerade Level 3 von 5 erreicht!“. Das alles ist viel mehr als nur eine nette Verpackung: Die Emotion bei beziehungsweise nach der Handlung entscheidet, ob wir sie wieder machen oder nicht.

Fazit: Aktives Üben muss machbar sein. Sie sollten Ihre Lernenden sofort ins Handeln bringen mit Mini-Übungen, Motivation und Belohnung. Denn was sich gut anfühlt, behalten wir gerne bei.

3. Ich habe viele Ideen – aber wie setze ich den ersten Transferschritt?

Es gibt ein klassisches Phänomen: Während des Trainings kommen die Lernenden auf gute Ideen und Gedanken („Das klingt doch super! Das sollte ich unbedingt mal umsetzen!“) – und schon wird das nächste Info-Nugget konsumiert und die Idee, der Vorsatz ist auch schon wieder weg oder vertagt und damit leider meist vergessen („Ich schau mir das dann nochmal in Ruhe an und überleg es mir.“). Was im Präsenztraining entscheidend ist, gilt umso mehr in digitalen Trainings: Ohne konkret definierte

nächste Schritte (Action Steps) kein Transfer! Es gilt, Information zu übersetzen in „Was heißt das für mich?“ und vor allem „Was werde ich ganz konkret als Nächstes tun?“. Wissenschaftler schwören in diesem Kontext auf „Implementierungsintentionen“. Diese können die Umsetzungshäufigkeit verdoppeln oder verdreifachen.

Übertragen Sie also das Credo aus dem Präsenzbereich auch auf die digitalen Formate: „Keiner verlässt den Seminarraum/die Lernplattform ohne konkrete nächste Schritte!“. Je genauer diese Schritte definiert sind, desto besser. Im Präsenztraining kann man den Sinn und Nutzen gut erklären und dafür auch Zeit aufwenden. In E-Trainings haben die Lernenden oft

wenig Geduld und lesen nicht immer bis zum Ende, warum es wichtig ist, tatsächlich nächste Schritte zu formulieren. Vorsicht! Natürlich verlockt das jetzt schnell, wieder zu sagen „Dazu bekomme ich meine Lernenden nicht, also lass ich es weg.“ Aber nein! Sie können auch das „einfach“ machen. Besonders wirksam sind Implementierungsintentionen im Wenn-dann-Format oder im Format „Nachdem ich ..., werde ich ...“. Diese Struktur können Sie vorgeben im E-Training und sich damit die ganze Erklärung rund um die Hintergründe sparen. Arbeiten Sie beispielsweise mit Lückentexten. Nach dem Impuls könnte ein Feld folgen mit der Aufforderung, dieses auszufüllen. Also etwa mit einem Action

Zwölf Transfer-Stellhebel



Buchtipp. Ina Weinbauer-Heidel beschreibt in ihrem Buch „Was Trainings wirklich wirksam macht“ (Verlag Tredition, Hamburg 2017, 332 Seiten, 36,90 Euro) die von ihr entdeckten „zwölf Stellhebel der Transferwirksamkeit. „Stellhebel“ sind in diesem Zusammenhang „signifikante Determinanten des Trainingstransfers, die über Interventionen steuerbar sind“.

Diese Stellhebel lassen sich laut Weinbauer-Heidel in drei Gruppen

einteilen: Stellhebel, die bei den Teilnehmenden ansetzen, Stellhebel, die das Trainingsdesign aufpeppen, und Stellhebel, die die Organisation eines Unternehmens verändern. Im Einzelnen sollte man als transferorientierter Personalentwickler folgende Stellhebeldefinitionen kennen:

Stellhebel 1: Transfermotivation

Stellhebel 2: Selbstwirksamkeitsüberzeugung

Stellhebel 3: Transfervolition

Stellhebel 4: Erwartungsklarheit

Stellhebel 5: Inhaltsrelevanz

Stellhebel 6: aktives Üben

Stellhebel 7: Transferplanung

Stellhebel 8: Anwendungsmöglichkeit

Stellhebel 9: Persönliche Transferkapazität

Stellhebel 10: Unterstützung durch Vorgesetzte

Stellhebel 11: Unterstützung durch Peers

Stellhebel 12: Transfererwartung im Unternehmen

Step zur Steigerung der Abschlussquote im Vertrieb: „Nachdem ich ... (meinen Kaffee am Morgen getrunken habe), werde ich ... (einen Kunden anrufen und nachfragen, wie es mit unserem Angebot steht).“ Für die Transferplanung ist es wichtig, immer wieder solche Impulse zu setzen. Sie können im E-Training auch eine Auswahl bieten. Also zum Beispiel: „Wähle maximal drei Schritte.“ Ideal wäre es, wenn die Nutzer eine Möglichkeit haben, diese Auswahl mit anderen Lernenden oder ihrem Transferpartner zu teilen. Das erhöht den sozialen Druck (Unterstützung durch Peers) und führt eher dazu, dass die Aufgaben auch wirklich gemacht werden.

Fazit: Fördern Sie es, dass die Teilnehmenden die Umsetzung des Gelernten schon im Training detailliert planen. Studien zufolge lässt sich damit der Praxiserfolg verdreifachen.

4. Wie kann ich KollegInnen zur Unterstützung gewinnen, die im Training gar nicht mitmachen?

Entscheidend für den Transfererfolg sind auch Kollegen mit ihrem Feedback zu Umsetzungsversuchen: „Super Idee!“ oder „Wo hast du denn diesen Blödsinn her?“ Was die Kollegen von den neuen Ideen halten, ist für die Nachhaltigkeit beim Umsetzen oft entscheidend. Aber wie bekommt man die Kollegen der Lernenden ins Boot, zumal, wenn sie das E-Training selbst noch gar nicht gemacht haben? Ein prima Tool dafür sind Teach-

Backs mit vorgefertigten Folien/Unterlagen und einer Aufgabe für die Lernenden. Die Aufgabe für die Teilnehmenden: Erzähle deinen Kollegen von deinen Key Insights, schicke dazu jetzt diese vorformulierte Mail an mögliche Interessierte. Der Text könnte lauten:

„Liebe KollegInnen, ich bearbeite gerade ein spannendes Training (Thema ergänzen) ... Ich habe auch schon konkrete Ideen, wie wir (Trainingsnutzen ergänzen; z. B. wie wir unsere Meetings verkürzen können) ... mich würde eure Meinung dazu interessieren. Wer Lust hat kommt am ... um... zum (virtuellen) Mittagessen/Kaffee ... ich freue mich auf euch.“

Als Hilfestellung können Sie ihren Lernenden die wichtigsten Insights aus dem Training als PDF zur Verfügung stellen. Fazit: Fördern, dass die Kollegen der Lernenden den Transfer begrüßen und unterstützen.

5. Wie mache ich die Umsetzung zur Finish Line und nicht den letzten Klick?

Nach dem Training ist aus Transfersicht noch lange nicht Schluss! Aber leider hat sich in vielen Unternehmen eine andere Haltung etabliert: Mit dem Zertifikat in der Hand ist alles, was gefordert ist, erledigt. Wie im Präsenztraining, so ist es leider auch im E-Learning oft der Fall, dass man sich das begehrte Zertifikat selbst ausdrucken kann, wenn man alles brav durchgeklickt und vielleicht noch

die Quizfragen bestanden hat. Aber das ist ein falsches Signal! Es zeigt: Klicken ist uns wichtig, theoretisches Wissen auch – die Anwendung/ Umsetzung aber nicht. Doch lässt sich das ändern? Wie wäre es damit: Ein Zertifikat gibt es nicht mehr automatisch, nachdem sich die Lernenden einmal durchs Training geklickt haben – sondern erst für erledigte Aufgaben. Und noch besser: Bieten Sie das Zertifikat als Muster an, auf dem die Lernenden ihre Umsetzungserfolge eintragen, um alles „vollständig“ zu haben. Die Führungskraft bzw. der Transferpartner unterschreibt es dann. Beide sollten vereinbaren, dazu im Gespräch zu bleiben. Möglich wäre zum Beispiel ein weiteres kurzes Teach-Back nach einem Monat, um zu sehen, wie nachhaltig das Training ist. Die Lernenden bleiben dadurch am Ball – und die Führungskräfte sehen den Nutzen der Maßnahme fürs Unternehmen klarer. Fazit: Nicht das durchgearbeitete E-Training ist die Finish Line, sondern die erfolgreiche Anwendung. So fördern Sie, dass es im Unternehmen auffällt und Konsequenzen hat, wenn die Teilnehmenden das Gelernte (nicht) anwenden.

Oft haben Personalentwickler nicht alle Hebel in der Hand. Wir können nicht zu 100 Prozent für Unterstützung durch Vorgesetzte sorgen oder einfach mal neben den Lernenden stehen und sie ermutigen, eine Übung jetzt doch zu machen. Aber mit Tools wie diesen können wir ganz klar in diese Richtung gehen. Und wie Sie gesehen haben, ist das gar nicht mal schwer, weder für die Lernenden noch für die E-Lerndesigner. Es sind kleine, aber wirksame und entscheidende Schritte für mehr Transferwirksamkeit. Die Ausrufe „Ich kann ja nicht ...“ gilt ab jetzt nicht mehr. Und das Prinzip Hoffnung à la „Transfer findet in Selbstverantwortung statt“ sollte auch passé sein. Unser Transferproblem ist lösbar – mit einfachen, anschlussfähigen Tools. Nicht mehr und nicht weniger. Starten Sie jetzt, damit Ihr E-Training den Stellenwert bekommt, den es verdient, nicht als kurzatmiger Klick-Impuls, sondern als entscheidender Beitrag zum Unternehmenserfolg! Was ist Ihr nächster Schritt?

Dr. Ina Weinbauer-Heidel, Dirk Meißner ●

AUTOREN



Dr. Ina Weinbauer-Heidel

ist an der Schnittstelle zwischen Transferforschung

und Transferpraxis tätig. Als Wissenschaftlerin, Autorin, Keynote Speakerin und Beraterin macht sie mit dem „Institut für Transferwirksamkeit“ wissenschaftliche Erkenntnisse nutzbar.

Institut für Transferwirksamkeit
Werdnstraße 70
A-4300 St. Valentin
www.transferwirksamkeit.com



Dirk Meißner

ist Journalist und Learning Expert. Er arbeitet als E-Learning-Autor bei Bil-

dungsinnovator, einer Marke der E Learning Manufaktur. Seine Spezialität ist es, Videos und Podcasts in digitale Trainings einzubinden.

E Learning Manufaktur GmbH
Bildungsinnovator
Erkrather Straße 401
40231 Düsseldorf
www.bildungsinnovator.com