

TRAININGSTRANSFER

Besser mit leichtem Gepäck



Foto: Ahkka/photocase.de

Viel mitzunehmen heißt nicht immer, dass man im Ernstfall auch das Richtige zur Hand hat – das gilt auf Reisen genauso wie nach Weiterbildungen.

Den Transfer des im Workshop Gelernten in den Arbeitsalltag zu sichern, ist eine ewige Herausforderung für Trainer. Trotzdem werden wissenschaftliche Erkenntnisse dazu noch zu wenig beachtet, meint Ina Weinbauer-Heidel. Wie Weiterbildner von ihnen profitieren können, erklärt die Transferexperte.

Das Seminarende naht. Aufbruchsstimmung. Alle packen ihre Sachen zusammen. Die wertvollen Notizen, hilfreichen Handouts und Unterlagen zum Nach- und Weiterlesen: Alles kommt in den riesigen Rucksack, mit dem die Teilnehmer das Seminar verlassen. Blöd nur: Im Angesicht des abfahrenden Zugs werden die Unterlagen schnell und unsanft im Rucksack verstaut –Hauptsache alles ist drin. Am Montag im Büro wird man die Unterlagen ja noch mal in aller Ruhe sortieren und sich überlegen, was genau

nun damit getan werden soll. Das wird man doch, oder?

Nun, die Realität zeigt: meist eher nicht. Die Ordner mit den wertvollen Infos landen nur zu oft ungeöffnet im Schrank, die mühsam gesammelten Learnings fristen ein abgeschiedenes Dasein in einer stillen Ecke der heimischen Festplatte. Schlechte Karten für erfolgreichen Transfer. Ist der

große Rucksack also wirklich sinnvoll? Kaum. Denn der metaphorische Weg vom Seminarraum in den Arbeitsalltag ist an sich schon steinig genug – auch ohne schweres Gepäck.

Tipps aus der Forschung: Besser packen

Das bestätigt auch die Forschung: Was die Teilnehmer brauchen, ist ein leichter Rucksack. Einer, der nur das enthält, was nötig, nützlich und sinnvoll ist. Weniger ist also mehr. Doch auch das Wenige muss richtig gepackt sein, damit das, was gebraucht wird, im Fall der Fälle sofort gefunden wird und einsetzbar ist. Und das ist zum Glück gar nicht so schwer, so eine weitere Erkenntnis von Psychologen und Gesundheitsforschern, die vielfach untersucht haben, wie sich die Wahrscheinlichkeit erhöhen lässt, dass Menschen eigene Vorsätze auch tatsächlich umsetzen.

Zum Beispiel mit diesem eindrucksvollen Experiment aus der Sportforschung, das schon vor über 15 Jahren im British Journal of Health Psychology veröffentlicht wurde. Hier teilten Forscher 248 erwachsene Probanden zufällig drei Gruppen zu. Jeder Proband hatte am Ende des Beobachtungszeitraums anzugeben, wie häufig er Sport gemacht hatte, zudem bekamen die Teilnehmer je nach Gruppe eine jeweils unterschiedliche Aufgabe. Die erste Gruppe, die nur als Kontrollgruppe diente, bekam vom Forscherteam die Anweisung, die ersten

drei Absätze eines Romans zu lesen. Die zweite Gruppe war die sogenannte Motivationsgruppe: Sie bekam eine Broschüre vorgelegt, die Argumente pro Sport enthielt – beispielsweise verbesserte Herzgesundheit. Die Mitglieder der dritten Gruppe bekamen die banale Aufgabe, explizit aufzuschreiben, wann sie plant, Sport zu treiben, und zwar indem sie den folgenden Satz vervollständigen: *„Kommende Woche werde ich an einer mindestens 20-minütigen sportlichen Aktivität am (TAG) um (ZEIT), (ORT) teilnehmen.“*

Die Unterschiede bei den Ergebnissen waren eklatant: Während in Gruppe 1 und 2 nur 38 beziehungsweise 35 Prozent in den kommenden zwei Wochen zumindest einmal für mindestens 20 Minuten Sport machten, war die Gruppe 3 deutlich erfolgreicher: Erstaunliche 91 Prozent setzten ihre Vorsätze um. Der konkrete Plan verstärkte offenbar den Umsetzungserfolg.

Das Tolle daran: Jeder kann dieses Wundermittel ohne Aufwand selbst nutzen. Die Forscher nennen es „Realisierungsintention“:

Entscheidend ist dabei, ein Vorhaben zu definieren und genau zu planen, also im Vorfeld konkret festzulegen, wann und wo man spezifische, zielführende Handlungen ausführen bzw. an der Umsetzung arbeiten wird. Das allein reicht, um die Erfolgchancen zu verdoppeln oder zu verdreifachen, so die Erkenntnis nicht nur der Sportforscher.

Die Macht von Intentionen

Denn dass die Steigerung im damaligen Experiment kein reiner Zufall war, haben seitdem zahlreiche andere Studien bestätigt – auch in ganz anderen Bereichen. Zum Beispiel:

- ▶ Frauen, die angaben, wann und wo sie für die Krebsvorsorge eine Selbstuntersuchung ihrer Brust durchführen würden, taten dies fast doppelt so häufig wie die, die nicht so konkret planten.
 - ▶ Diabetiker, die einen Plan formulierten, wann und wie sie gesünder essen wollten, setzten dies signifikant häufiger um als jene, die keinen solchen Plan formulierten.
 - ▶ Personen, die aufschrieben, wann und wo sie täglich ihre Vitamine einzunehmen planten, vergaßen signifikant seltener, darauf zu achten, als jene, die dies nicht aufgeschrieben hatten.
- Mit Realisierungsintentionen nehmen Menschen ihre Medikamente zuverlässiger. Sie hemmen mit Intentionen die automatische Aktivierung von Frauen- oder Altersstereotypen. Sie kommen häufiger von Alkohol weg. Und auch

LITERATUR

- » Ina Weinbauer-Heidel: *Was Trainings wirklich wirksam macht. 12 Stellhebel der Transferwirksamkeit.* Tredition, Hamburg 2016, 36,90 Euro.
- » Ina Weinbauer-Heidel: *Trainingstransfer – Besser ohne Zertifikat?* www.managerseminare.de/TA0917AR05

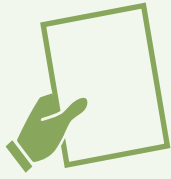
TERMINE

- » *Zertifizierung: 12 Stellhebel der Transferwirksamkeit – Certified Transfer Designer*
Termin I: 23. bis 25. Mai 2018 in Linz/Österreich
Termin II: 24. bis 26. September 2018 in Schwäbisch Hall
Preis: 1.590 Euro/erm. 980 Euro zzgl. MwSt.
Infos: www.transferwirksamkeit.com/academy
- » *Online-Kongress Transferfokus*
Zehn Webinare an fünf Tagen zum Thema. Neben Ina Weinbauer-Heidel referieren u.a. Transferexperte Alexander Koch und Hirnforscher Gerhard Roth.
Termin: 9. bis 13. April 2018
Die Teilnahme ist kostenlos.
Infos & Registrierung: www.transferfokus.com

Studenten helfen Realisierungsintentionen dabei, ihre Projekte zeitgerecht abzuschließen.

Wie Intentionen wirken

Der Grund für den gesteigerten Umsetzungserfolg: Intentionen beenden die Phase des Abwägens, sie



HANDOUT: TOOLTIPPS

Trainingstransfer mit Vorsatz

Wenn Sie die Transferwirksamkeit Ihrer Angebote steigern möchten, sollten Sie die Transferplanung zum Standardelement jedes Trainings machen. Dabei sollten Sie den Teilnehmern insbesondere helfen, konkrete Vorsätze zu formulieren und zu planen, wie sie das Gelernte umsetzen möchten. Zum Beispiel mit folgenden Methoden:

1. Einzelarbeit

Geben Sie den Teilnehmern **Transferimpulse**, die Sie entweder am Flipchart notieren oder per Arbeitsblatt verteilen. Beim Präsentationstraining beispielsweise: „Bei meiner nächsten Präsentation werde ich ...“.

Geben Sie den Teilnehmer 15 Minuten Zeit, diese Fragen für sich schriftlich zu beantworten.

Sie können den Effekt verstärken, indem Sie die Teilnehmer einladen, ihre Vorhaben im Plenum laut vorzulesen. Denn es gilt: Was wir öffentlich verkünden, setzen wir mit höherer Wahrscheinlichkeit um.

2. Mit kollegialem Transfercoach

Jeder Teilnehmer sucht sich **einen Partner aus der Trainingsgruppe**. Dieser hilft ihm durch Nachfragen, seine Vorhaben möglichst konkret zu planen:

Was genau wirst du umsetzen? Wann genau wirst du dich damit beschäftigen? Wie sieht die Umsetzung Schritt für Schritt aus? ...

Sie können den Effekt verstärken, indem Sie den Transfercoachs ein

Arbeitsblatt austeilen, auf dem diese sich alles notieren, inklusive eines Zeitpunkts, zu dem sie bei ihren Coachees nachfragen werden, wie es bisher klappt.

Tipp: Fotografieren Sie als Trainer die Arbeitsblätter mit den vereinbarten Terminen und fügen Sie sie dem Fotoprotokoll bei. Oder notieren Sie sich den Termin und erinnern den Coach charmant an seine Pflicht, etwa mit einer kurzen Mail: „Viel Erfolg und einen spannenden Austausch beim heutigen Gespräch mit deinem Transfer-Coachee“.

4. Mit Transferkarten

Transferkarten sind die Quintessenz Ihres Trainings im Hosentaschenformat: Auf Post- oder Scheckkartengröße werden eine Infografik präsentiert und/oder zentrale Merksätze auf einen Blick zusammengefasst. Auf der Rückseite haben die Teilnehmer Platz, um ihre Vorhaben zu notieren.

3. Mit Planungs-Foldern

Entwickeln Sie für all ihre Trainings ein **standardisiertes Transferplanungstool**: sei es eine einfache A4-Tabelle oder ein schön gestalteter Folder. Hauptsache, Ihre Teilnehmer nehmen es im Training immer wieder zur Hand, um es auszufüllen. Typische Felder sind:

- ▶ Key Learnings („das merke ich mir“)
- ▶ Nutzen („das nützt es mir“)
- ▶ Plan („das werde ich konkret dann tun“)
- ▶ Ressourcen („das wird mich dabei unterstützen“)

- ▶ Fortschritt („so erkenne ich, dass ich auf dem richtigen Weg bin“).

Tipp: Schön gestaltete Folder stehen oft noch Monate später auf den Schreibtischen der Teilnehmer und werden für Trainer zudem schnell zum Markenzeichen!

5. Mit Zukunftsinterviews

Die Teilnehmer versetzen sich in der Phase der Transferplanung am Ende des Trainings in die Zukunft und stellen sich vor, dass sie ihre Vorsätze schon realisiert haben. Aus dieser Position heraus geben sie nun einem Fernsichteam ein Interview, in dem sie erklären, mit welchen Handlungen und Routinen, die sie nach dem Training etabliert haben, sie so erfolgreich wurden. Das Interview wird per Video aufgenommen.

Es hat sich bewährt, die Fragen des fiktiven TV-Teams vorab auszuteilen, damit die Teilnehmer sich ihre Antworten notieren können.

Tipp: Schicken Sie jedem Teilnehmer einige Wochen nach dem Training sein Zukunftsinterview zu. So rufen Sie das Training und die Vorhaben lebendig in Erinnerung.

geben eine klare Antwort auf die Frage: Soll ich oder soll ich nicht? Dadurch bringen sie uns in eine realisierungsfreundliche Bewusstseinslage. Die Forschungsarbeiten des Psychologen Peter Gollwitzer und seiner Kollegen zeigen, dass wir dann Informationen, die auf unsere Intention bezogen sind, anders wahrnehmen: Wir halten vieles für machbarer, die Ausdauer steigt, und wir schätzen die Erfolgchancen optimistischer ein. Alles ziemlich praktische Dinge, wenn es um die Realisierung unserer Vorhaben geht.

Realisierungsintentionen bewirken darüber hinaus eine hohe mentale Aktivierung. Wenn wir uns geistig damit beschäftigen, wann und wo wir etwas tun, entstehen Verknüpfungen und Bahnungen in unserem Gehirn. Damit fällt es uns leichter, uns an unsere Intention zu erinnern bzw. Situationen zu erkennen, in denen die geplante Handlung möglich ist.

Besonders praktisch an Intentionen ist, dass sie unsere geplante Handlung an eine konkrete Situation oder Bedingung knüpfen. Das führt häufig dazu, dass die Handlung selbst automatisch ausgelöst wird, ohne dass wir uns kognitiv erneut damit beschäftigen müssen. Das macht den Unterschied zwischen der Formulierung „Ich ernähre mich gesünder“ und „Immer wenn ich mittags ins Restaurant gehe, bestelle ich Salat“. Im ersten Fall müssen wir immer wieder aufs Neue überlegen, wie genau wir den Vorsatz verwirklichen wollen. Im zweiten Fall ist klar, was zu tun ist. Wie klar, hat selbst die Forscher überrascht: Sie waren erstaunt, wie häufig Realisierungsintentionen dazu

führen, dass die geplante Handlung automatisch ausgeführt wurde. Wie oft also Menschen sich im Restaurant plötzlich selbst sagen hörten: „Einen Salat, bitte!“

Intentionen für den Trainingstransfer nutzen

All diese Erkenntnisse gelten natürlich auch für unsere Teilnehmer im Training. Klare Vorhaben und ein konkreter Plan erhöhen die Wahrscheinlichkeit, dass sie das Gelernte umsetzen. Weiterbildner, die die Transferwirksamkeit ihrer Seminare erhöhen möchten, sollten sich diese Forschungsergebnisse deshalb zunutze machen – und zwar deutlich ernsthafter als das bisher geschieht.

Ihre Leitfrage lautet also: Wie können wir dafür sorgen, dass die Trainingsteilnehmer am Ende des Seminars Transfervorhaben fassen und möglichst detailliert planen? Der erste Aspekt der Antwort ist dann, die Transferplanung am Ende des Seminars zum

Standardelement jedes Trainings zu machen. Dafür sollten Trainer zehn bis 20 Prozent der Trainingszeit reservieren – so eine bewährte Daumenregel. Bei zwei Tagen Training sind das 90 Minuten bis drei Stunden.

Der zweite Aspekt ist eine Aufstockung des eigenen Methodenrepertoires. Jeder gute Trainer hat in seiner Toolbox Übungen zum Kennenlernen, zum Aktivieren, zum Wiederholen und so weiter, aus denen er jeweils eine geeignete auswählen kann. Eine solche Sammlung braucht es auch für die Transferplanung (siehe Handout).

Wichtig: planen lassen!

Im Sinne der Transferwirksamkeit kommen in den geeigneten Methoden natürlich die Erkenntnisse der Umsetzungsforscher zum Tragen. Im Kern geht es immer darum, den Teilnehmern die Zeit und den Raum zu geben, ihre Realisierungsintentionen sauber zu planen: also nicht nur ihre Ziele nach dem Training festzulegen, sondern vor allem zu präzisieren, wann, wo und wie sie entsprechend handeln werden. Gelingt dies, kommen sie in den Genuss der beeindruckenden Wirkung von Realisierungsintentionen.

Übrigens können – und sollten – auch Trainer selbst Realisierungsintentionen nutzen. Zum Beispiel, indem sie sich vornehmen: „Diese Woche recherchiere ich jeden Tag am Morgen 30 Minuten lang nach neuen Transferplanungsmethoden.“ Aber Achtung – mit einer Intention dieser Art wird es mit doppelter Wahrscheinlichkeit tatsächlich klappen!

Ina Weinbauer-Heidel ■



Die Autorin: Dr. Ina Weinbauer-Heidel ist mit ihrem Institut für Transferwirksamkeit an der Schnittstelle zwischen Transferforschung und -praxis tätig. Die Wissenschaftlerin ist auch als Speaker, Autorin, Trainerin und Beraterin tätig. Kontakt: www.transferwirksamkeit.com

Training *aktuell*

Testen Sie einen Monat lang
Training *aktuell*

Für nur
8€

Testen Sie ...



Training *aktuell*

Eine Ausgabe mit aktuellen Markt-
daten, Branchenwissen, Praxistests,
Seminarbausteinen, Coachingideen,
Trainermarketing und Tools



Trainerkoffer

Für Ihren Testzeitraum richten wir
Ihnen eine Mini-Flat auf 3.000 Tools,
500 Bilder, 200 Inputs
und 80 Musterverträge ein



Fachbücher

Sparen Sie bereits im Testmonat
bis zu 20% beim Kauf von
Büchern und eBooks
der Edition **Training aktuell**



Marktstudie

Laden Sie sich gratis das eBook der
aktuellen Studie
Weiterbildungszene Deutschland
im Wert von 99,50 EUR

Jetzt einen Monat lang für nur 8,- Euro testen



www.trainingaktuell.de/testen