



Lernen

Beschleunigung von Lernprozessen

Die Anforderungen an den Wirkungsgrad von Trainings im Führungs- und Vertriebsbereich steigen stetig. Gesucht werden Faktoren, die geeignet sind, Lernprozesse zu beschleunigen, im Verhalten nachhaltig zu verankern und die Umsetzung des Gelernten messbar zu gestalten.

Von Alexander Wittwer und Tobias Heisig

Veränderungen auf der Verhaltensebene sind sehr aufwendig und basieren auf intensiven Lernprozessen. Trainings entfalten diese jedoch häufig nur unzureichend. Nur lose oder gar nicht in den konkreten Business-Kontext eingebettete Trainingsveranstaltungen tragen stattdessen eher dazu bei, überkommene Gewohnheiten zu verfestigen.

Mythos «Praxistransfer»

Vorherrschend ist immer noch die Auffassung, dass die Sphäre des Lernens und die Sphäre der Anwendung zwei voneinander unterschiedliche Bereiche darstellen, die es durch einen sogenannten «Transfer» zu überbrücken gilt. Die Metapher «Transfer» suggeriert, dass die Übersetzung von Trainingsinhalten in alltagspraktisches Verhalten entlang eines einfachen «Transports» stattfinden könne. Die Rede vom Transfer lädt zudem dazu ein, bei auftauchenden Hürden oder Problemen beide Lernfelder gegeneinander auszuspielen, meist anhand der Unterscheidung zwischen sogenannter «Theorie» und einer davon unterschiedenen «Praxis». Das Training bleibt somit das eine, die Praxis das (ganz) andere.

Hieraus folgt, dass «Training» und «Alltagspraxis» gleichermassen als Lernfelder verstanden werden müssen, die sich wechselseitig dynamisieren. Statt eines Transports vom «Training» in die «Praxis» ist eine Transformation nötig, die in beide Richtungen stattfindet. Das Lernfeld «Alltagspraxis» erhält somit eine eigene Wertigkeit, bei der die Praxisanwendung das Gelernte anreichert und erweitert – und damit transformiert. Das zuvor realisierte Training schafft die dafür notwendigen Orientierungen, Strukturierungen und Kristallisationspunkte.

Fünf Dimensionen erfolgreicher Lernprozesse

1. Fokus: Adressiert das Training die richtigen Themen, Skills und Inhalte?

Um dies sicherzustellen, müssen die konkreten Businessanforderungen Rahmen und Auslöser des Lernprozesses sein, damit kein blosses «Lernen auf Vorrat» stattfindet.

Wenn beispielsweise im Rahmen eines Sanierungsprozesses die Umsetzungsqualität der einzelnen Sanierungsmodule gesteigert werden muss, können Trainingsschwerpunkte auf der Führungsebene die Vermittlung von Sinnhaftigkeit

und die Schaffung von Zielklarheit sein: Wie spreche ich? Wie formuliere ich Zielbilder? Wie strahle ich Entschiedenheit aus?

Zu thematisieren sind dabei sowohl erwünschte wie unerwünschte Verhaltensmuster als auch Einstellungsaspekte, die in Passung zur eigenen Persönlichkeit reflektiert werden (siehe Abbildung 1).

2. Design: Ist die Gesamtarchitektur so aufgesetzt, dass eine maximale Lernchance besteht?

Wichtig hierfür ist zum einen eine präzise Vorbereitung, um im Sinne eines Primings (mentale Anwärmung) die geeignete

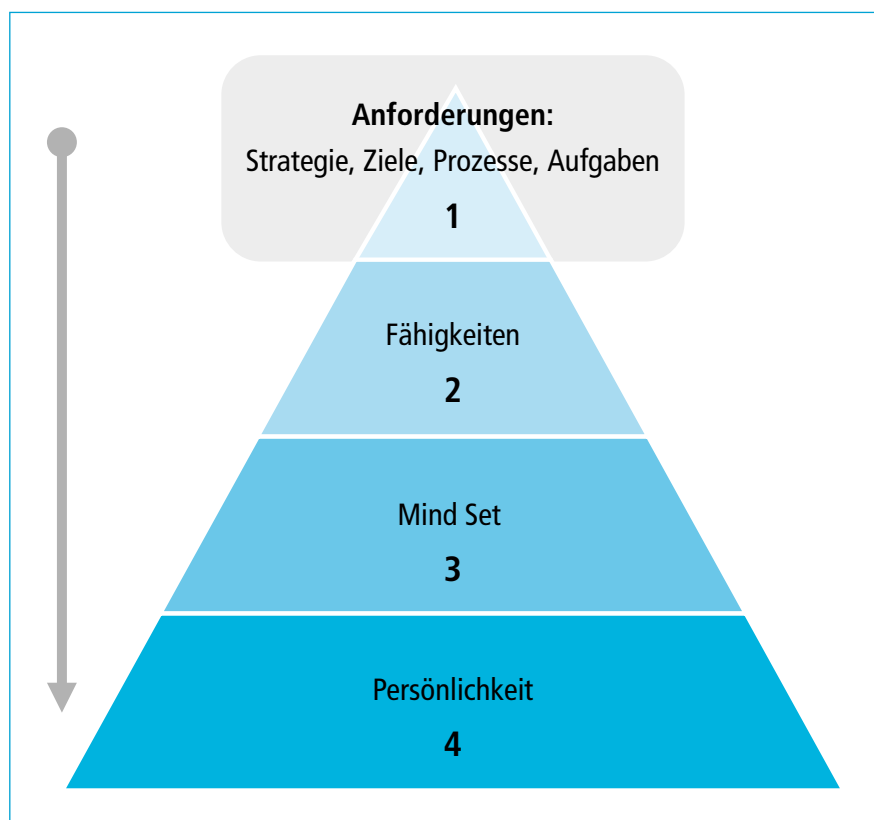


Abbildung 1

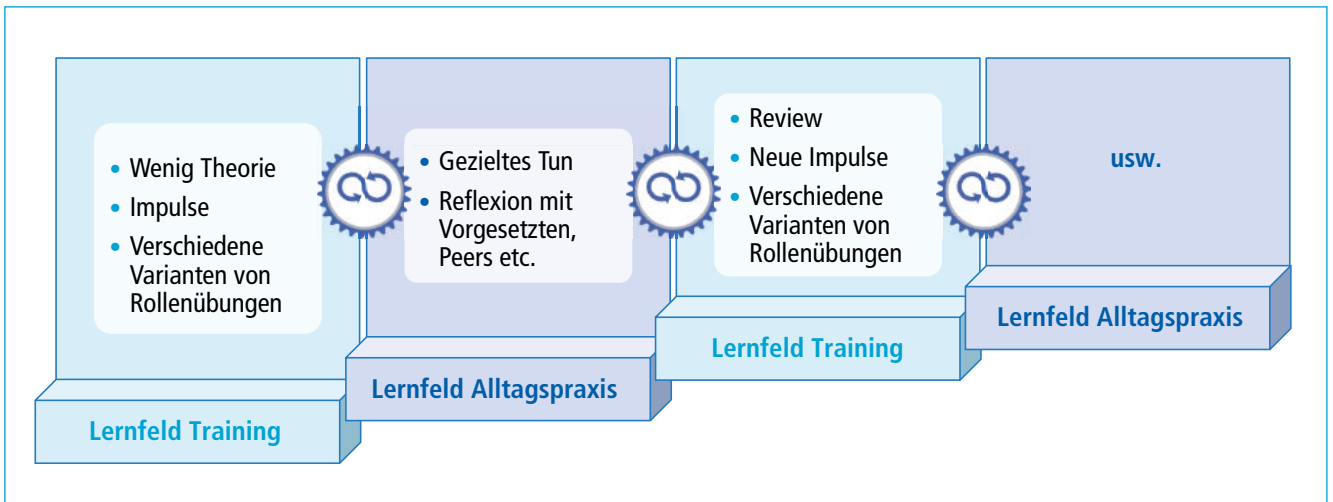


Abbildung 2

Lernhaltung für das Training sicherzustellen. Unsere Erfahrung ist, dass dadurch die Intensität der Auseinandersetzung im Training substantiell steigt. Die Durchführung muss sehr prägnant, fokussiert und im Aufbau logisch erfolgen. Zudem gilt es, Trainings- und Praxisphasen zeitlich so zu takten, dass das jeweils Gelernte weiter transformiert werden kann. Für das Lernfeld «Alltagspraxis» bedarf es regelmässiger Reflexionen mit Vorgesetzten oder Peers anhand von Checklisten und Kurzbefragungen.

Ein Beispiel: Erfahrene und erfolgswohnte Vertriebsmitarbeiter sollen darin unterstützt werden, angesichts grosser Probleme in der Servicequalität den Absatz weiter zu steigern. Um der Tendenz zu begegnen, die schwierigen Rahmenbedingungen für einen etwaigen Misserfolg verantwortlich zu machen, führen alle Vertriebsmitarbeitende vor dem Training ein bilaterales Gespräch mit ihrer Führungskraft. Thema: Individuelle Lernziele und Entwicklungsbedarf. Zum Einsatz

kommt dabei eine Checkliste mit einem Kompetenzmodell, welches die geplanten Seminarinhalte genau reflektiert. Auf diese Weise werden die Teilnehmenden mit sich selbst konfrontiert, was Eigenverantwortlichkeit im Lernprozess und damit eine aktive Lernhaltung begünstigt.

Den roten Faden des Trainings bildet der Vertriebsprozess. Fokus hier: Wettbewerbsvorteile dadurch erzielen, dass der Kundenbedarf als Ausgangspunkt genommen wird. Anhand kleinerer Leitfäden und Checklisten finden in den Praxisphasen zwischen den Trainings Reviews und Vorgesetzten- bzw. Peer-Coachings statt. Der Abstand zwischen den Trainings beträgt vier Wochen, derjenige zwischen den Peer-Coachings bzw. Vorgesetztenfeedbacks zwei Wochen (siehe Abbildung 2).

3. Didaktik: Ermöglicht die Didaktik ein Höchstmass an «Tun»?

Entscheidend ist, dass das «Tun» im Kontext konkreter Anforderungen stattfindet.

Handlungsleitend ist der sogenannte 3E-Ansatz: Lernerfolg besteht nur zu 10 Prozent aus Education, zu weiteren 20 Prozent aus Exposure sowie zu 70 Prozent aus Experience (siehe Abbildung 3). Ein Beispiel:

Education: Trainingsimpulse erfolgen anhand von Praxisbeispielen: Wenig, aber prägnante Theorie. Der Fokus liegt auf der konkreten Anleitung für die Praxis.

Exposure: Alle Teilnehmenden trainieren pro Inhaltsbaustein 2 x innerhalb einer Stunde (Rotation nach dem Power-Circle-Prinzip im 15-Minuten-Takt). Feedback erfolgt durch die Kollegen und Trainer anhand definierter Kriterien.

Experience: Diese stellt die reflektierte Alltagspraxis dar und wird im Training genau strukturiert. Für jeden Inhaltsbaustein erarbeiten die Teilnehmenden persönliche «Learnings» und «Actions». Learnings sind persönliche Schlussfolgerungen, welche die zuvor definierten

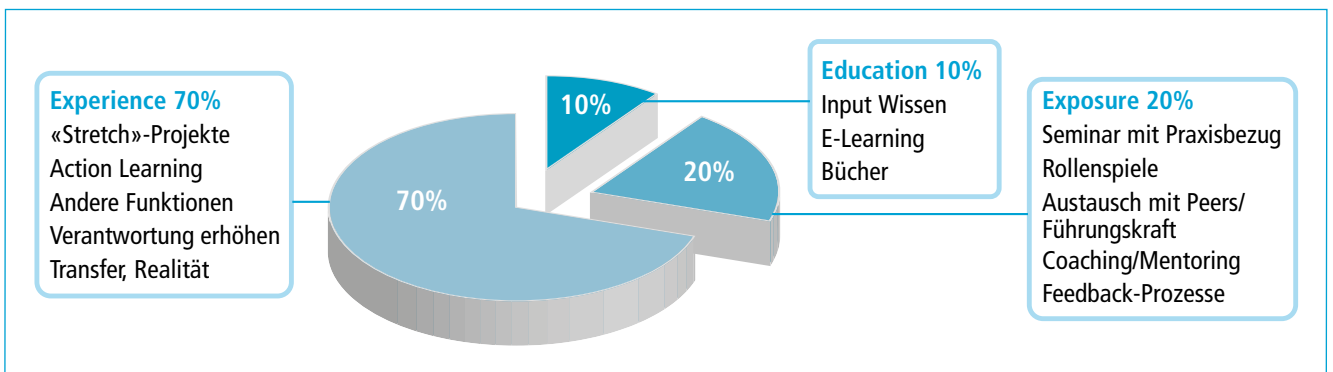


Abbildung 3

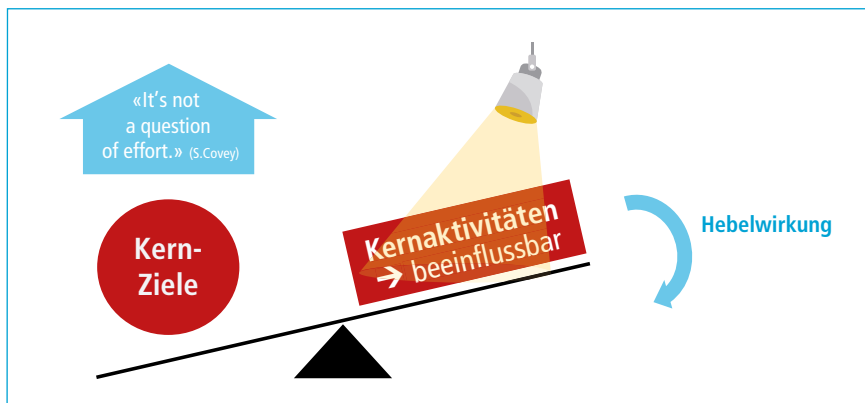


Abbildung 4

Entwicklungsfelder adressieren. Actions sind zählbare Umsetzungsschritte: z.B.: Mit welchen Kunden oder Mitarbeitenden führe ich welches Gespräch, bei dem welche Gesprächstechnik zum Einsatz kommt?

4. Erfolgsmessung: Wie wird der Umsetzungserfolg erfasst? Wie wirkt sich das eigene (kontrollierbare) Verhalten auf die (nur teilweise kontrollierbaren) Businessziele aus?

Hier gilt es, diejenigen zähl- und messbaren Umsetzungsbausteine auf der Verhaltens-ebene zu identifizieren, welche die grösste Hebelwirkung auf die Businessziele besitzen. Im ersten Schritt erfolgt

die Messung von konkretem Verhalten. Sie erfolgt quantitativ als Zählung der realisierten Umsetzungsbausteine (wir nennen sie «Kernaktivitäten»). Erst im zweiten Schritt die Messung der Auswirkung dieses Verhaltens auf die Businessziele (durch die gegebenen Controlling-Instrumente) (siehe Abbildung 4). Ein Beispiel:

Kernaktivitäten hebeln definierte Kernziele (fokussierte Businessziele). Im Einzelhandel: Trainierte Verhaltensmuster wie Kundenansprache, Bedarfsfrage, Zusatzverkaufsfrage und Abschlussfrage hebeln Abschöpfung und Warenkorb. Jede Person nimmt sich eine Umsetzungsquote pro Tag vor und zählt, wie oft sie die

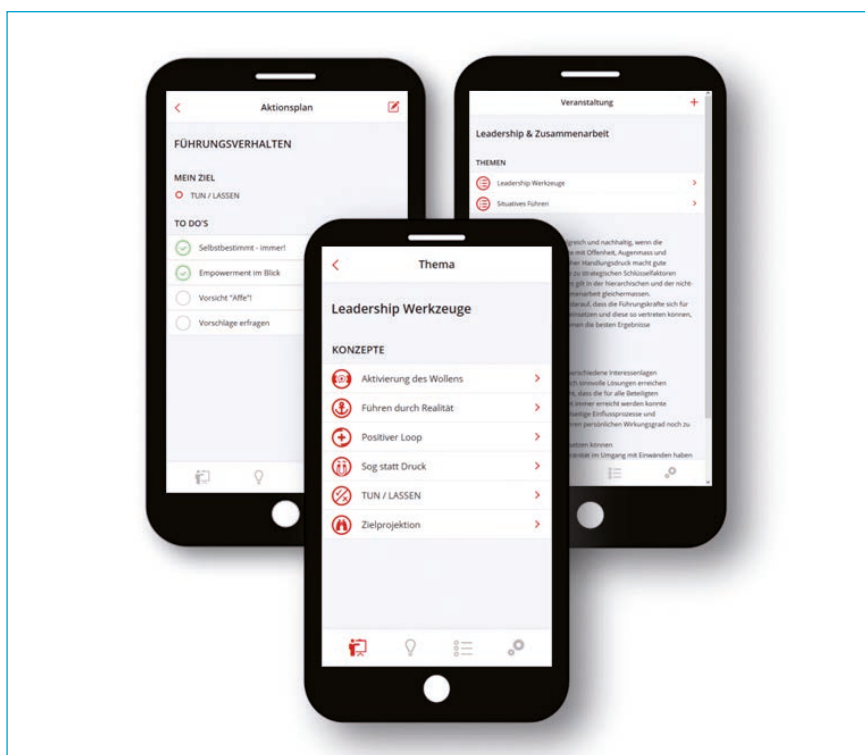


Abbildung 5

Kernaktivitäten realisiert hat. Einmal pro Woche werden die Erfahrungen in einem kurzen Whiteboard-Meeting besprochen.

5. Mobile Learning: Welche Tools können dabei helfen, das Gelernte in der Alltagspraxis auch tatsächlich anzuwenden?

Spezifische Applikationen ermöglichen es, sowohl spezifische Lerninhalte jederzeit verfügbar zu haben als auch eigene Umsetzungsaktivitäten zu strukturieren und eigenes Verhalten in bestimmten Situationen gezielt zu triggern (siehe Abbildung 5). Ein Beispiel:

Die o.g. Learnings und Actions werden in eine mobilfähige Website eingetragen. Zusammen mit den Kernbotschaften aus dem Training sind sie jederzeit mobil verfügbar und können im Rahmen der Umsetzungsaktivitäten situativ genutzt und kontinuierlich weiterentwickelt werden.

Zusammenfassung

Entscheidend ist die gezielte Kombination und Gewichtung der Lernbeschleuniger. In die Vor- und Nachbereitung von Trainings ist mindestens genauso viel zu investieren wie in das Training selbst. Bei der Messung von Trainingserfolg steht das Zählen der Umsetzungsaktivitäten im Mittelpunkt. Das Erreichen der Business-Ziele ist eine Folge daraus. Lerninhalte werden nicht transferiert, sondern im Training und in der Praxis je spezifisch transformiert. Die Alltagspraxis ist ein eigenes, zu strukturierendes Lernfeld und nicht Schauplatz für die Umsetzung von Seminarinhalten. Die dort gemachten Erfahrungen bilden ihrerseits den Input für die Gestaltung weiterer, sich anschließender Trainings.

Autoren



Dr. Alexander Wittwer und Dr. Tobias Heisig sind Geschäftsführer der CEVEYCONSULTING GmbH. Sie beraten Unternehmen darin, Veränderungsprozesse erfolgreich zu gestalten, und gehören seit über 15 Jahren zu den gefragtesten Trainern für Führung und Vertrieb.