Zach Davis Egerlandstr. 80 82538 Geretsried Tel.: +49(0)8171 / 238420-0 info@peoplebuilding.de www.peoplebuilding.de

Bericht: Wie Sie die Wirkung und Umsetzungsquote einer Präsenz-Veranstaltung vervielfachen

Etwas provokativ möchte ich die Frage stellen, wie hoch die **Nachhaltigkeit** und **Umsetzungsquote** drei Monate nach einem Seminar ist. Damit will ich keinesfalls gute Seminare kritisieren, sondern Strategien zur Erhöhung der Wirkung aufzeigen.

Angenommen, in einem Seminar wurden 30 gute Tipps/Strategien erarbeitet. Davon hält der Teilnehmer beispielsweise 20 für sehr nützlich und umsetzenswert. Der Teilnehmer hat das Seminar sehr gut bewertet und geht voller Schwung und Tatendrang aus dem Seminar heraus – und hinein in seinen beruflichen Alltag mit zahlreichen Anforderungen. Dann hat zunächst einmal keiner etwas falsch gemacht, sondern im Gegenteil: Es wurde seitens des Teilnehmers und des Referenten (und schon vorher in des Auswahl der Themen und des Referenten) offenbar eine Menge richtig gemacht.

Und dennoch: Dies bedeutet noch lange nicht, dass durch die Maßnahme eine nennenswerte Wirkung oder Umsetzungsquote erzielt wird. Warum nicht? Ganz einfach: **Wissen ist nicht gleich Handeln**. Und (einmaliges) Handeln ist nicht gleich einer (geänderten) **Gewohnheit**.

Wie kann man den Wirkungsgrad und die **Umsetzungsquote erhöhen**, sprich verhindern, dass die Wirkung nach kurzer Zeit wieder verpufft?

Bevor wir zu zahlreichen wichtigen Unterpunkten kommen, zunächst ein ganz grundlegender Hinweis: Untersuchungen zeigen, dass eine massive Verbesserung dadurch erzielt wird, dass der Primär-Fokus verschoben wird von „was passiert in der Präsenz-Veranstaltung“ (Intra-Präsenz; natürlich weiterhin wichtig) auf „was passiert NACH der Präsenz-Veranstaltung“ (Post-Präsenz).

Wie sieht Weiterbildung in **klassischer Form** meistens aus?

- 0-10 % Fokus auf die Vorbereitung (Pre-Präsenz)
- 80-100 % Fokus auf die Präsenz (Intra-Präsenz)
- 0-10 % Fokus auf das „danach“ (Post-Präsenz)

Viel **bessere Resultate** werden erzielt bei einer Verteilung in Richtung:

- 0-10 % Fokus auf Pre-Präsenz
- 40 % Fokus auf Intra-Präsenz
- **50-60 % Fokus auf Post-Präsenz**

Pre-Präsenz bedeutet bspw., die Teilnehmer im Vorfeld auf einen ähnlichen Stand zu bringen oder schlichtweg vorher ein paar Fragen zu stellen, bspw.: Was läuft gut? Was soll danach besser sein? Wie lautet ihre Zielsetzung?

Zach Davis Egerlandstr. 80 82538 Geretsried Tel.: +49(0)8171 / 238420-0 info@peoplebuilding.de www.peoplebuilding.de

Intra-Präsenz ist die Präsenz-Veranstaltung (Seminar, Workshop, Vortrag) selbst. Eine hohe Qualität (inhaltlich, methodisch, didaktisch) wird vorausgesetzt und ist nicht Gegenstand dieses Berichts.

Post-Präsenz: Dies kann natürlich eine Nachbesprechung mit der Führungskraft oder ein Chat mit dem Referenten als sinnvollen Bestandteil beinhalten, ist aber an dieser Stelle nicht (zumindest nicht alleinig oder primär) gemeint.

Was ist dann genau mit Post-Präsenz gemeint? Eine Begleitung über einen längeren Zeitraum! Dies könnte in Form eine Einzelcoaching der Teilnehmer geschehen. Da aber bspw. zehn Einheiten persönliches Coaching durch den Referenten (sofern dieser auch als Coach gut ist und fungiert) für jeden Teilnehmer zwar eine tolle Form der Begleitung sein kann, dies aber meistens zeitlich und finanziell nicht realistisch sind, konzentrieren wir uns auf Begleitungsmaßnahmen, die primär technisch basiert sind, sprich eine **online-basierte Begleitung**.

Hierbei ist es jedoch leider nicht damit getan, den Inhalt einfach in ein Text-, Audio oder Videoformat zu transformieren und online bereit zu stellen! Im Gegenteil: Hier wird oft „**Erde verbrannt**“ (unsere ersten Versuche waren auch nicht durchgängig erfolgreich). Im schlechtesten Fall entsteht – und das habe ich bei vielen Kunden schon gesehen – durch eine schlechte Erfahrung die Bewertung „online Lernen ist Mist“.

Was gibt es bei einer online-basierten Begleitung zu beachten, damit diese genutzt wird und gute Umsetzungserfolge beschert? Hierzu habe ich **12 Regeln** aufgestellt, deren Einhaltung den Erfolg maximiert – basierend auf zahlreichen Tests (A und B jeweils ausprobiert und evaluiert).

Regel 1: Sehr kleine Einheiten

Unsere Untersuchungen haben ergeben, dass 30-minütige Einheiten viel zu lang sind. Selbst 15-minütige Einheiten schneiden im Vergleich zu 3- bis 5-minütigen Einheiten erheblich schlechter ab (gemessen an der Nutzung). Grundsätzlich gilt also, dass die Einheiten so kleinteilig sein sollten wie möglich – natürlich ohne dass diese absurd klein und somit inhaltlich unsinnig werden.

Wenn es beispielsweise darum geht, in der Kommunikation auf zwei Teilaspekte zu achten, ist es fast immer besser, diese inhaltlich aufzuteilen. Dies gibt dem Teilnehmer die Möglichkeit, auf jeweils einen zusätzlichen Aspekt zu achten – das ist meistens schon anspruchsvoll genug.

Regel 2: Fortschrittsabhängige Freischaltung

Was passiert, wenn alle Inhalte sofort freigeschaltet sind? Die meisten Teilnehmer klicken einfach durch, ohne sich ausreichend intensiv mit den einzelnen Inhalten auseinander zu setzen – egal was Ihnen diese vorher erzählen.

Eine Freischaltung zu festen Daten ist etwas besser, führt aber in der Praxis meistens dazu, dass es den einen zu schnell geht (man hinkt hinterher und Frust stellt sich ein) und andere

Zach Davis Egerlandstr. 80 82538 Geretsried Tel.: +49(0)8171 / 238420-0 info@peoplebuilding.de www.peoplebuilding.de

wiederum warten bis zur Freischaltung eines Schwungs an Inhalten und klickt dann in einem Schwung durch.

Wesentlich besser ist eine **fortschrittsabhängige Freischaltung mit einer Mindestdauer zwischen den Einheiten**, beispielsweise von ein paar Stunden oder einem Tag. So wird keiner durch ein für diese Person zu hohes, vorgegebenes Tempo überfordert. Es wird der nächste Inhalt erst nach der Bearbeitung des vorherigen Inhalts (plus kleine Verzögerung) freigeschaltet. Manchen geht es hierdurch an manchen Stellen zu langsam – es gibt sogar manchmal Beschwerden („ich bin fertig mit der Einheit und will nicht bis zum nächsten Tag warten müssen"). Grundsätzlich ist es aber ein gutes Signal, wenn Teilnehmer etwas ungeduldig die nächste Einheit machen wollen. Zudem ist es oft ein Vorteil, wenn Inhalte „ein wenig sacken" und reflektiert werden.

Regel 3: Längerer Zeitraum

Gewohnheiten brauchen meistens eine Weile, bis sie alte Gewohnheiten ersetzt haben. Selbstverständlich sollten Inhalte sinnvoll aufeinander aufbauen. Wenn dies der Fall ist und die ersten beiden Regeln (kleine Einheiten und fortschrittsabhängige Freischaltung) beachtet werden, entsteht automatisch eine Erstreckung über einen längeren Zeitraum.

Regel 4: Kein Inhalt ohne Umsetzungsübung

Für jeden umsetzbaren Inhalt sollte es möglich sein, eine Umsetzungsübung zu definieren. Wenn ein Inhalt nicht umsetzbar ist oder der Experte keine Hinweise zur Umsetzung geben kann, gehört der Inhalt gestrichen!

Eine Umsetzungsübung muss übrigens nicht zwingend etwas Hochtrabendes sein. Diese kann durchaus auch einfach darin bestehen, im Laufe des Arbeitstages mehrmals auf einen bestimmten Aspekt zu achten.

Regel 5: Umsetzungsübungen kosten keine/kaum Zeit

Die Umsetzungsübungen sollten – und das ist durchaus manchmal anspruchsvoll – so gestaltet sein, dass diese keine oder nur unwesentlich zusätzliche Zeit kostet.

Die Realität sieht so aus, dass selten Langeweile im beruflichen Alltag herrscht☺. Es ist zunehmend anspruchsvoll, alle Erwartungen und Aufgaben irgendwie unter einen Hut zu bekommen – in einer Welt mit einer Zunahme an Komplexität, Informationsflut, Fremdsteuerung, Zeit- und Leistungsdruck.

Daraus folgt: Je mehr Zeit eine zusätzliche Übung (die zwar potentiell nützlich ist, aber nicht mit einer Frist versehen ist) kostet, desto geringer ist die Umsetzungswahrscheinlichkeit.

Vergleichen wir:

a) Einen Tipp, der einen bestimmten erwarteten Nutzen hat und 15 Minuten in der Umsetzung kostet

b) Einen Tipp mit einem halb so hohen erwarteten Nutzen und einem Umsetzungsaufwand von 2 Minuten

Bei welchem ist wohl die Umsetzungsquote höher? Dass die Antwort b) lautet erfordert keine tieferen Kenntnisse der Verhaltenspsychologie.

Regel 6: Zu jeder Übung eine Reflexion

Selbstverständlich ziehen Menschen auch oft ohne zusätzlichen Anstoß Schlüsse und Lerneffekte aus einer Übung. Der Erkenntnisgewinn ist jedoch im Durchschnitt deutlich höher und häufiger, wenn Fragen gestellt werden, die ein Nachdenken bzw. Weiterdenken anregen. Ein guter Coach stellt (neben anderen Fähigkeiten und Handlungen) vor allem gute Fragen.

Im Idealfall wird eine gute Reflexionsfrage oder –aufgabe mit einem gewissen zeitlichen Abstand gestellt. Wir haben gute Erfahrungen mit einem Abstand von etwa einem halben bis ganzen Arbeitstag gemacht: Angenommen, ein Teilnehmer beschäftigt sich morgens um 8 Uhr mit einem Tipp und erhält hierzu eine Umsetzungsübung, die er in den Vormittag einbaut. Dann kann der Nachmittag oder nächste Morgen ein sehr guter Zeitpunkt für die Reflexion sein.

Da Teilnehmer oft den Wunsch haben, ein Thema am einem Tag abzuschließen, empfehle ich einen Abstand von einem halben Tag – dies lässt in der Regel auch genügend Zeit für die Übung.

Regel 7: Wiederholungen, aber gewusst wie

Dies ist nicht so banal wie es vielleicht klingt, sondern ein **anspruchsvoller Balanceakt** (bei dem Sie es vermutlich nicht allen werden Recht machen können☹ - zumindest gelingt es uns nicht). Warum? Einerseits sind Wiederholungen bei manchen Themen natürlich sinnvoll und notwendig, um Denk- und Verhaltensmuster zu verändern. Das leuchtet so gut wie jedem, der Begleitungsmaßnahmen konzipiert natürlich ein. Teilnehmer jedoch – und Menschen allgemein – wollen permanent Neues. Wenn es ausschließlich um den Wunsch der Teilnehmer zu diesem Aspekt ginge, würde kein einziger Inhalt jemals wiederholt werden.

„*Wiederholungen mit Verbesserung sind die Basis herausragender Leistungen*“ (Zach Davis – manchmal zitiere ich mich selbst☺).

Wir hatten in einem Entwicklungsprogramm (das aus ca. 100 Einheiten bestand) mal eine Übung drin, in der es darum ging, drei positive Dinge an der eigenen beruflichen Tätigkeit stichwortartig zu benennen – das kostet vielleicht eine Minute. Da es wissenschaftlich gut erforscht ist, dass sich meistens nach 10 bis 20 Tagen veränderte Denkmuster einstellen, wurde diese Übung in 20 aufeinanderfolgende Einheiten eingebaut – und wohlgemerkt: Es gab auch zusätzlich immer einen thematisch anderen, neuen Aspekt in jeder Einheit und wir hatten den Sinn der Wiederholungen vorher erklärt. Das Ergebnis? Wir hatten nie ein Thema, zu dem wir mehr **Beschwerden** („langweilig“, „immer das gleiche“, „kenne ich schon“) bekamen!

Was ist die Lösung? Eine gewisse, absolut notwendige Anzahl von Wiederholungen definieren, diese aber jedes Mal möglichst unterschiedlich verpacken und – sofern sinnvoll – über die Entwicklungsmaßnahme verteilen UND den Sinn der Wiederholung jedes Mal (!) erklären (im Idealfall auch das in unterschiedlichen Formen).
Wiegesagt: Kein einfaches Thema!

Regel 8: Motivation hoch halten: Belohnungen & Quick-Wins

Egal wie gut eine Entwicklungsmaßnahme ist: Wenn sie sich über einen längeren Zeitraum erstreckt, dann gibt es meistens irgendwann mal eine Durststrecke. Um dies so weit wie möglich zu verhindern bzw. über diese Phase hinweg zu helfen, haben sich aus unserer Sicht (neben den anderen behandelten Punkten und schlichtweg der Qualität der Inhalte) vor allem zwei Punkte bewährt:

Belohnungen: Damit ist nicht so sehr ein Punktsystem oder anderer Gamification-Ansatz gemeint (auch wenn es hier gute Konzepte gibt), sondern beispielsweise ein inhaltliches Highlight an bewusst gewählten Stellen. So haben wir gute Erfahrungen mit einer auditiven Zusammenfassung (7-8 Minuten) der Kernaussagen eines guten Business-Bestseller-Buchs (oft zu einem anderen Thema als dem Hauptthema des Entwicklungsprogramms) nach einem bestandenen Zwischentest gemacht.

Regelmäßige **Quick-Wins**: Menschen brauchen, gerade bei längeren Maßnahmen, Erfolgserlebnisse. Manche Veränderungen benötigen jedoch erstmal Zeit, bevor die Früchte der Arbeit sichtbar und spürbar sind. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass regelmäßige (relativ gleichmäßig verteilt) Quick-Wins hierbei sehr hilfreich sind.

Was sind Quick-Wins? Wie die Wortbedeutung sagt, geht es um relativ kleine Dinge, die einen sofort wahrnehmbaren Nutzen haben – bei einem selbst und im Idealfall auch manchmal zusätzlich bei anderen Personen. Dies kann bspw. ein ganz leicht umzusetzender kommunikativer Tipp sein (bspw. die Vorab-Information) oder ein technischer Tipp (bspw. Quick-Steps in Outlook – einmal eingerichtet spart dies zig Male am Tag ein wenig Zeit).

Regel 9: Erinnerungsfunktion

Jede Maßnahme kann in Vergessenheit geraten, speziell wenn im Tagesgeschäft besonders viel los ist, Sonderereignisse eine Zusatzbelastung bedeuten und nach Abwesenheiten (Urlaub, längere Geschäftsreise). Hierbei hat es sich als sehr hilfreich für Teilnehmer erwiesen, wenn es eine Erinnerungsfunktion gibt. Wie diese genau aussieht, ist meistens nicht ganz so entscheidend. Im Optimalfall gibt es unserer Erfahrung nach im Moment der Freischaltung eines neuen Inhaltes eine Benachrichtigung per E-Mail. So hat der Teilnehmer die Möglichkeit, den Inhalt sofort oder zu einem späteren Zeitpunkt seiner Wahl zu bearbeiten und die E-Mail so zu behandeln und zu kennzeichnen, wie er dies mit anderen per E-Mail eintreffenden Themen auch macht (Gelesen/Ungelesen, Fähnchen, Kategorisieren – was auch immer).

Im Zusammenhang mit Benachrichtigungen zu neu freigeschalteten Inhalten ein Hinweis zu einer **Kleinigkeit**, die aber einen messbaren Unterschied macht: Bei den meisten Online-Lernprogrammen müssen, um den Inhalt nutzen zu können, folgende Schritte durchlaufen

werden: Auf die Domain gehen, User und Passwort eingeben, an die richtige Stelle (Bearbeitungsstand) im Programm klicken. Das ist der normale Vorgang und es wird sich keiner darüber beschweren, wenn er es nicht anders kennt…

Es gibt in manchen Systemen die Möglichkeit, dass die E-Mail-Benachrichtigung einen Link enthält. Dieser kann so „**intelligent**“ sein, dass dieser den Teilnehmer identifiziert und sogar schon an die exakt richtige Bearbeitungsstelle führt – alles mit nur einem Klick. Vielleicht klingt es ein wenig übertrieben, darauf hinzuweisen, dass sich der Aufwand (bis man an der

richtigen Stelle ist) von bspw. 20 auf 2 Sekunden reduziert. In der Praxis jedoch macht dies oft den Unterschied aus, ob ein Teilnehmer sich „mal eben kurz“ mit dem Inhalt beschäftigt oder wartet bis „er mal so richtig Ruhe hat“ (wie oft passiert Letzteres?).

Regel 10: Austausch untereinander

Es sollte auf der Plattform die Möglichkeit für Teilnehmer bestehen, sich untereinander auszutauschen. Wir haben zwei Varianten ausprobiert: Bei der ersten Variante war die Community an zentraler Stelle, d.h. alle Kommentare und Fragen in einem „Pool“. Bei der zweiten Variante gab es für jeden Inhalt jeweils einen Bereich für Kommentare und Fragen (unter dem Inhalt). Bei Letzterem war die Beteiligung **ca. 5 Mal so hoch** (und wurde deshalb natürlich beibehalten).

Längst nicht alle Teilnehmer beteiligen sich am aktiven Austausch. Manchen ist der Austausch auch nicht wichtig. Das ist ja auch völlig in Ordnung. Unsere Gespräche mit Teilnehmern zeigen jedoch, dass die Austauschmöglichkeit – egal ob diese aktiv oder nur passiv (nur lesend, nicht schreibend) genutzt wird – für viele Teilnehmer wichtig ist („ich bin nicht alleine mit meinen Themen, Problemen und Erfolgen“).

Regel 11: Austausch mit Experten

Auch bei diesem Thema ist es vor allem wichtig für Teilnehmer zu wissen, dass sie die Möglichkeit haben, den Themenexperten zu kontaktieren – sowohl öffentlich (sichtbar für andere) als auch nicht-öffentlich.

Regel 12: Einbindung der Führungskraft

Speziell wenn es nicht nur um die Entwicklung einer Einzelperson geht, sondern um eine Gruppe, ist es sehr entscheidend, dass die Führungskraft der teilnehmenden Gruppe eingebunden wird. Dies ist natürlich bei mehreren Führungskräften (wenn die Teilnehmer nicht alle zu einem Team gehören) anspruchsvoller.

Meine Empfehlung zu diesem Thema ist, dass die Führungskraft selber an der Maßnahme teilnimmt (manchmal macht ein etwas früherer Start Sinn, damit die Führungskraft einen kleinen Vorsprung hat und diesen als gutes Vorbild auch hält) und zudem mit zwei Dingen für seine Rolle als Begleiter erhält:

Zach Davis Egerlandstr. 80 82538 Geretsried Tel.: +49(0)8171 / 238420-0 info@peoplebuilding.de www.peoplebuilding.de

Zum einen Informationen über den **Bearbeitungsstand** (keine Eintragungen der Teilnehmer, lediglich wer gerade wie weit ist – ja, ist manchmal ein sensibles Thema für den Betriebsrat, der Sinn lässt sich aber erklären).

Zum anderen simple **Anregungen**, was die Führungskraft in der jeweils aktuellen Phase der Entwicklungsmaßnahme typischerweise gerade tun kann, um seine Mitarbeiter zu unterstützen, fördern motivieren und somit den Erfolg zu maximieren.

Ich hoffe, dass Ihnen dieser Bericht für Sie nützlich war. Sollten Sie Fragen hierzu oder zur Konzeption von Bildungsmaßnahmen oder Veränderungsprojekten haben oder die Relation von Aufwand zu Wirkung optimieren wollen, stehe ich gerne für Fragen zur Verfügung.

Zach Davis

Zach Davis Egerlandstr. 80 82538 Geretsried Tel.: +49(0)8171 / 238420-0 info@peoplebuilding.de www.peoplebuilding.de