

A portrait of a middle-aged man with short brown hair, smiling warmly at the camera. He is wearing a light grey suit jacket over a white shirt. His hands are clasped in front of him. The background is a blurred cityscape with tall buildings.

Lernen mit dem 70:20:10 Modell

.....

Charles Jennings · Jérôme Wagnier

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	2
Wesentliche Herausforderungen	4
· Eine neue Positionierung – vier strategische Herausforderungen	5
· Neue Realitäten	9
Wesentliche Lernendenzen	11
· Das Durchbrechen des „Richness versus Reach“ Konzepts – die Abwägung	12
· Erweitern des organisationalen Lernens: Die Formel 70:20:10	15
Ratschläge für den Chief Learning Officer in Bezug auf die 70:20:10 Formel	24
· WAS	25
· WANN	27
· WIE	30
· WIE VIEL	33
Das Wertversprechen von CrossKnowledge	35
· Das Web 2.0 – was hat sich verändert?	36
· Der Wert „10“: Wie zieht man den größten Nutzen aus der formalen Weiterbildung?	37
· Der Wert „20“: Die Baukunst von Lerngemeinschaften	39
· Der Wert „70“: Erzeugen von Lernumgebungen für alltägliche Weiterbildung	41
· Die CrossKnowledge Methodologie	44
Gewinnen der Führungskräfte für das erfahrungsbasierte Lernen im Unternehmen	46
· Prinzipien	47
· Einbindung der Manager – konkretisierter Ablauf	53
· Abschließend	59
Schlussfolgerungen	59
Charles Jennings	61
Jérôme Wagnier	62

Vorwort

Marc Prensky¹ schreibt, dass „zu viele Lehrkräfte Bildung als ein Mittel ansehen, die Jugendlichen auf die Vergangenheit vorzubereiten ... und nicht auf die Zukunft“. Dennoch planen zu viele Personalabteilungen ihre Strategien und Lösungen weiterhin in Bezug auf eine Umwelt, die im Schwinden begriffen ist.

Der Arbeitnehmer des 21. Jahrhunderts ist immer weniger bereit sich von seinem Arbeitsplatz für einen Weiterbildungskurs physisch zu trennen. Er verlangt immer mehr, dass dieser zu einem Ort wird, an dem er auch gleichzeitig gefördert werden kann.

Tatsächlich wünschen sich heute viele Menschen, dass die Trennung zwischen Arbeit und professioneller Weiterentwicklung endlich verschwindet. Und eine noch größere Anzahl betrachtet die Weiterbildung als einen wesentlichen Bestandteil ihrer Arbeit.

Diese Publikation untersucht organisationsinterne Lernbereiche, die man im angelsächsischen Sprachraum auch unter Social, Workplace, Informal und Experiential Learning kennt.

Sie stützt sich sowohl auf die Veröffentlichungen anerkannter Experten als auch auf die Erfahrungen und Projekte, die wir in den letzten Jahren mit zahlreichen Lern- und Entwicklungsteams (L&D Teams) leiten durften.

Wir wünschen uns, dass diese Arbeit den Lesern als Inspirationsquelle dient und eine Einladung auf eine spannende und erkenntnisreiche Reise in die neuen Lernbereiche darstellt.

¹ Jan-Feb. 2008, Marc Prensky. Backup Education? Educational Technology, Bd. 48 Nr. 1

Wesentliche Herausforderungen

Eine neue Positionierung – vier strategische Herausforderungen

Die Welt, in der die Personaldirektoren und Chief Learning Officers heute agieren, wäre vor zehn Jahren noch unvorstellbar gewesen. Auch wenn die Aufgaben der Personalabteilung immer noch mit denselben Begriffen beschrieben werden – Recruiting, Einbindung, Förderung und Bindung des Humankapitals – hat sie sich doch grundlegend verändert: Viele Vorgänge, die früher in ihren Aufgabenbereich fielen, wurden automatisiert, gekürzt oder ausgelagert.

Die Kernaufgaben und Herausforderungen der Personal- und L&D-Abteilungen beziehen sich heutzutage mehr und mehr auf die strategischen Bereiche des Unternehmens.

Folglich kann deren Beitrag zur Verwirklichung der Unternehmenspläne und zur Umsetzung der operativen Ziele gegenwärtig nicht mehr in Frage gestellt werden. David Ulrich und Wayne Brockbank von der Universität Michigan haben berichtet², dass 43 % des von der Personalabteilung erzeugten Wertes, aus ihrem Beitrag zur Strategie stammen.

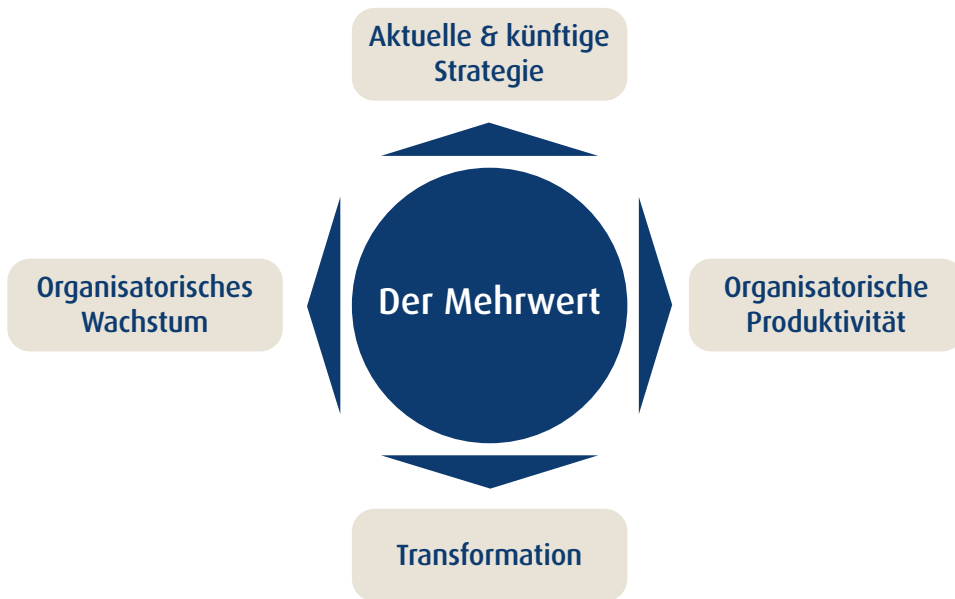
Ihre Studien haben außerdem gezeigt, dass die Unternehmen, in denen die Strategie der Personalabteilung auf die der Firma ausgerichtet ist, sowie die Unternehmen, die ihre HR-Professionals zu Experten entwickeln, welche ebenfalls strategische Beiträge machen können, einen Anstieg von bis zu 250 % in ihrer Geschäftsentwicklung verzeichnen.

Anders ausgedrückt: Ein erheblicher, sogar bahnbrechender Einfluss auf die Unternehmensleistung kann erreicht werden, indem man die Personalabteilungen in die strategischen Entscheidungen der Unternehmen miteinbezieht.

Andere Studien haben vergleichbare Ergebnisse im Bereich der Entwicklung von Kompetenzen erhalten. Die renommierte Bersin & Associates Organisation findet³, dass von allen Tätigkeiten in einer L&D-Abteilung der größte Wert dadurch geschaffen wird, dass es einen echten internen Consulting-Vorstoß gibt, ihre Handlungen auf reelle Prioritäten im Unternehmen zu stützen. Es ist daher weder zutreffend noch zuverlässig, den Beitrag der L&D-Funktion ausschließlich in Bezug auf die Kosten oder den finanziellen ROI zu reduzieren. Das untenstehende Schema zeigt die Achsen, auf denen eine L&D-Abteilung zur Wertschöpfung innerhalb eines Unternehmens beitragen kann.

² The RLB Group Research, 2006

³ Josh Bersin, April 2008, Building a Learning Culture, in Chief Learning Officer Magazine



1. Strategische Herausforderung

Wie tragen das Lernen und die Personalentwicklung am besten zu der aktuellen und der zukünftigen Unternehmensstrategie bei?

Die meisten Führungsspitzen der Personalabteilung fokussieren ihre Aufmerksamkeit und ihre Handlungen auf den Support der aktuellen Unternehmensstrategie, immer häufiger gezwungenermaßen und unfreiwillig⁴. Dennoch zeigen Forschungsergebnisse immer häufiger, dass die Vorstandsebenen einen erheblichen Beitrag, hinsichtlich des Personalaufbaus zur Unterstützung der Zukunftsstrategie des Unternehmens seitens der Direktoren der Personalabteilungen erwarten.



Die Tatsache, dass es zu wenig passiert, ist darauf zurückzuführen, dass sich das Personalmanagement sowohl verhältnismäßig wenig auf die strategischen Aufgaben konzentriert, als auch versucht den unmittelbaren Forderungen des Unternehmens nachzugehen.

⁴ The C-Level and the Value of Learning, ASTD and IBM. T&D Magazine, October 2005

2. Strategische Herausforderung

Wie tragen das Lernen und die Personalentwicklung am besten zum organisatorischen Wachstum bei?

Das Wachstum innerhalb einer Organisation ruft unmittelbare Veränderungen im Unternehmen hervor. Auch wenn Einigkeit darüber herrscht, dass die Teams der Personalabteilungen und der L&D-Abteilungen früher in diese Prozesse eingebunden werden müssten, muss man zwangsläufig feststellen, dass dies tatsächlich selten geschieht.



In einer kürzlich veröffentlichten Studie⁵ klagten 66 % der Angehörigen der Direktionsebene über einen „Mangel an Agilität im Personalwesen angesichts der Möglichkeiten, die durch ein schnelles Wachstum entstehen“. Viele der befragten Personen kamen selbst aus dem Personalbereich. Ohne es zu versäumen, sich selbst in Frage zu stellen, nannten sie als einen der Hauptgründe für diesen Mangel an Reaktionsfähigkeit die Wahrnehmung der Exekutivausschüsse, die sie als funktionsorientiert erachten und sie nur zögerlich einbeziehen, wenn die Problematik als sehr operativ gilt.

Ähnlich ergeht es den L&D-Teams, die sich in der Position wiederfinden, in der sie den Änderungsstrategien folgen, anstatt sich an diesen zu beteiligen. Die Herausforderung für L&D Funktion liegt an dem Ausbau eigener Fähigkeiten, die der Erfüllung des organisatorischen Wachstums dienen können. Es geht darum, ihre Fähigkeiten zu fördern und sie durchzusetzen, insbesondere hinsichtlich der strategischen Überlegung und Planung, des Consultings oder der Durchführung von Änderungsplänen.

⁵ Research findings by the Human Resource Planning Society (HRPS) in partnership with the Institute for Corporate Productivity (i4cp), 2007

3. Strategische Herausforderung

Wie tragen das Lernen und die Personalentwicklung am besten zur organisatorischen Produktivität bei?

Viele Chief Learning Officers, sowie deren Teams konzentrieren sich weiterhin auf die Gestaltungs- und Erzeugungsmodalitäten ihrer Lösungen (Input). Die meiste Zeit wird den vorgegebenen Regeln bzw. dem Folgen klassischer Modelle, wie z. B. ADDIE⁶ gewidmet. In diesen Fällen äußern sich die Erfolgsindikatoren fast ausschließlich pädagogisch oder logistisch. Jedoch, wird der strategische Mehrwert mittels des unfehlbaren Fokus auf den Output des Lernens geliefert, in Form gesteigerter individueller und/oder organisatorischer Leistungen. Die Fokussierung auf die Leistungssteigerung jedes Einzelnen, sowie des gesamten Teams fördert die Produktivität des Unternehmens.



4. Strategische Herausforderung

Wie tragen das Lernen und die Personalentwicklung am besten zur Unternehmenstransformation bei?

Es gibt heutzutage keine größere Herausforderung für Arbeitnehmer, als die sich der vom Internet dominierten postindustriellen Ära ständig anpassen zu müssen. Neue Arbeitsmethoden bringen auch neue Lernmethoden mit sich. Die L&D-Teams haben daher die Pflicht, ihre Bedienverfahren anzupassen, um die Herausforderungen im Zusammenhang mit dem Nomadentum, der geografischen Streuung, der Internationalisierung, der virtuellen Teams oder auch der Nutzung der neuen Technologien zu bewältigen, die nicht nur den Umgang mit Informationen, sondern auch alle Formen von Beziehungen innerhalb eines Unternehmens betreffen. Und dabei sollte man nicht auf eine neue Generation (Generation Y) setzen, die derzeit mit Attributen und Erwartungen in die Arbeitswelt drängt, die sich von denen ihrer älteren Kollegen radikal unterscheiden.



⁶ ADDIE – Analysis, Design, Development, Implementation, Evaluation

Neue Realitäten

Wie im Vorwort bereits festgestellt, wünscht sich der Beschäftigte des 21. Jahrhunderts eine tatsächliche Integration von Weiterbildung und Arbeit hinsichtlich der Zeit, des Ortes und der Tätigkeit. Die Arbeit soll Möglichkeiten zur Entwicklung bieten und Weiterbildung soll direkt mit dem operativen Geschäft verbunden sein. Es sollte zudem möglich sein, überall und jederzeit zu lernen. Ein Wandel vom Lernmotto just-in-case hin zu just-in-time findet statt.

Um dieses Phänomen besser verstehen zu können, müssen wir einige Merkmale seiner Arbeitsumgebung genauer betrachten.

Eine Welt umflutet mit Informationen

Es ist unmöglich, der erdrückenden Masse an Informationen zu entfliehen, der wir täglich ausgesetzt sind. Unsere E-Mail-Postfächer quellen über und wir versuchen verzweifelt, im Datenmeer nicht unterzugehen. Éric Schmidt, Vorsitzender der Google Inc. veranschaulicht dies folgendermaßen⁷:

„Zwischen der Entstehung der Welt und dem Jahr 2003 wurden fünf Exabyte an Informationen erzeugt. Heute erzeugen wir alle zwei Tage fünf Exabyte an Informationen. Sie verstehen nun vielleicht, warum es so schwierig ist, im Informationssektor zu arbeiten.“

Unter der Berücksichtigung, dass die meisten dieser Daten direkt von den Nutzern erzeugt werden, kann man den derzeitigen und vor allem den zukünftigen Einfluss der neuen Technologien auf unser Alltagsleben bemessen. So lautete die Voraussage von Andreas Weingend, dem ehemaligen wissenschaftlichen Leiter bei Amazon.com, im Mai 2009 im Blog der Harvard Business Review⁸:

„Das im Jahr 2009 erzeugte Datenvolumen wird genauso hoch sein wie das Volumen, das zwischen dem Beginn der Geschichte der Menschheit und dem Jahr 2008 erzeugt wurde. Diese Überbelastung ist kritischer als je zuvor. Es ist unsere Pflicht, uns selbst zu dessen Auswirkungen zu hinterfragen, natürlich bezüglich des Marketings, aber noch viel allgemeiner zu unserem Verhältnis zu Informationen.“

Für das Lernen und die Personalentwicklung, liegt der zentrale Punkt jedoch nicht nur bei dem Informationsvolumen. Die meisten Informationen, mit denen die Beschäftigten im Alltag zu tun haben, erreichen sie unstrukturiert, sowie in unterschiedlichsten Formaten. Ganz zu schweigen von der erheblichen Verkürzung der Lebensdauer dieser Daten. In unserem Arbeitsumfeld geht es nicht mehr nur darum, die Masse der Daten zu verwalten, sondern darum, die relevanten Informationen zum richtigen Zeitpunkt finden zu können. In Bezug auf die Weiterbildung äußert sich dies durch die Tatsache, dass ein großer Teil des Wissens Gefahr läuft, veraltet zu sein, bevor er überhaupt zum Einsatz kommen kann.

⁷ Éric Schmidt, CEO, Google speaking at the Atmosphere 2010 conference, California April 2010

⁸ Andreas Weingend, The Social Data Revolution(s)

Zudem fordert uns diese Welt voller Informationen dazu auf, die Kompetenzen auf eine radikal andere Art und Weise innerhalb der Unternehmen zu erlernen. Die Fachkräfte aus dem Bereich Weiterbildung müssen immer häufiger pädagogische Protokolle verwenden, die an eine Welt angepasst wurden, in der auch nur die kleinste Information einen Klick entfernt ist. Ihre größte Herausforderung besteht daher darin, sich von Methoden zu verabschieden, die auf die Formalisierung und Weitergabe ausgerichtet sind, und stattdessen dynamische Ansätze für einen vereinfachten Zugang zu Wissen zu verwenden.

Die Herausforderungen der neuen Arbeitsformen

Die Arbeitnehmer in den Unternehmen gewöhnen sich mit der Zeit an die unterschiedlichsten Arbeitsformen. Vor allem in der Wissensindustrie (engl.: knowledge industry), wo die Beschäftigten vielmehr „mit dem Kopf als mit den Händen“ arbeiten, sind diese Veränderungen leicht zu erkennen.

Ihr Berufsalltag verbleibt selten nur am Bürotisch. Er verlagert sich immer häufiger in das eigene Heim, in die Hotelzimmer, die Transportmittel, sowie die Büros von Kunden oder Geschäftspartnern. Zur gleichen Zeit weisen die Forschungsergebnisse darauf hin⁹, dass die Arbeitnehmer bei ihren Aufgaben auf mehr Komplexität treffen und somit sehr viel mehr impliziertes Wissen nutzen.

Diese tiefgreifenden und schnellen Veränderungen zwingen die Fachkräfte aus dem Bereich L&D, ihre Ansätze für die Entwicklung von Kompetenzen radikal zu überdenken. Anders ausgedrückt:

Neue L&D-Ansätze, um eine neue Arbeitswelt bedienen zu können.



⁹ McKinsey Report: The Coming Imperative for the Knowledge Economy

Wesentliche Lerntendenzen

In den letzten Jahren hatten mehrere Entwicklungen einen wesentlichen Einfluss auf das Lernen und die Form der Weiterbildung in den Unternehmen. Diese haben entweder neue Möglichkeiten hervor-gebracht, welche vorher nicht existiert hatten oder sie haben das Entfernen von den eingebetteten Praktiken bewirkt und zu einer Entwicklung neuer Geschäfts- und betrieblicher Modelle geführt. In beiden Fällen haben diese Vorgänge die Herangehensweise der L&D-Professionals hinsichtlich der Vorbereitung der Teams auf die Anforderungen der Unternehmensstrategie unwiderruflich verändert.

Die technologischen Entwicklungen der letzten zwanzig Jahre, insbesondere der Aufstieg des Internet haben auf immer das Lernen und die Weiterentwicklung verändert: Enorme Chancen ergaben sich durch das Brechen vom **Richness vs. Reach Konzept**¹⁰ (engl.: Richness of information versus reach of information).

Dadurch sind bereichernde Lern- und Weiterbildungserfahrungen nicht länger den Präsenzveranstaltungsteilnehmern vorbehalten. Diese können nun per Mausklick weltweit zugänglich gemacht werden. Die bedeutendste Entwicklung in den letzten zehn Jahren ist jedoch zweifellos das Aufkommen des Web 2.0 und das des Social Web. Dies seinerseits eröffnete Möglichkeiten zur Entwicklung innovativer Lösungsansätze von Netzwerk und Social Learning, sowie eine Umwandlung des Arbeitsplatzes in eine informelle Lernumgebung.

Das Durchbrechen des „Richness versus Reach“ Konzepts – die Abwägung

Im Jahr 2000 schlugen **Philip Evans und Thomas Wurster** von der Boston Consulting Group mit der Veröffentlichung von „Blown to Bits“¹¹ enorme Wellen. In ihrem Buch trafen sie die Vorhersage, dass die Revolution der Kommunikation und insbesondere das Aufkommen des Internets eine Explosion der bestehenden Organisationsmodelle mit sich bringen würden. Neue Ansätze würden mit einem schnellen Klick alles ersetzen, was bisher jeder für eine Errungenschaft gehalten hatte. Ihre Vorhersage hat sich bestätigt und wurde in weniger als einem Jahrzehnt zur vorherrschenden Realität.

Folglich wurden hochqualitative von Angesicht zu Angesicht (Face-to-Face) Lernveranstaltungen angeboten oder schwache Leistungen auf Entfernung. Demnach führten die Kosten für die Distribution von Informationen zu einer Trade-Off Entscheidung.

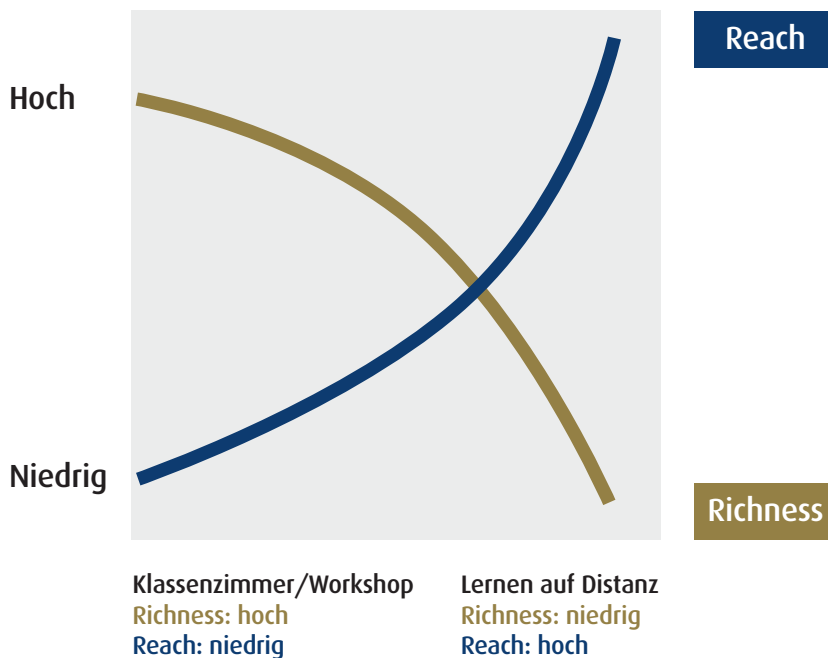
¹⁰ Philip Evans & Thomas S Wurster Blown to Bits: How the New Economics of Information Transforms Strategy. Harvard Business School Press. (2000)

¹¹ ibid

Die Phänomene der Disintermediation (Wegfall einzelner Stufen aus der Wertschöpfungskette) und der Neustrukturierung der Versorgungsketten, die Einfachheit der Interaktion und das Beinahe-Verschwinden von Barrieren in Bezug auf die Kommunikation, symbolisieren diese Revolution sehr stark. Parallel dazu konnten wir in den letzten zehn Jahren das Aufkommen neuer Paradigmen verfolgen, die eine Institution wie die Encyclopaedia Britannica zugunsten von Wikipedia begruben oder die Dominanz von Amazon über traditionelle Buchhandlungen unter Beweis stellten.

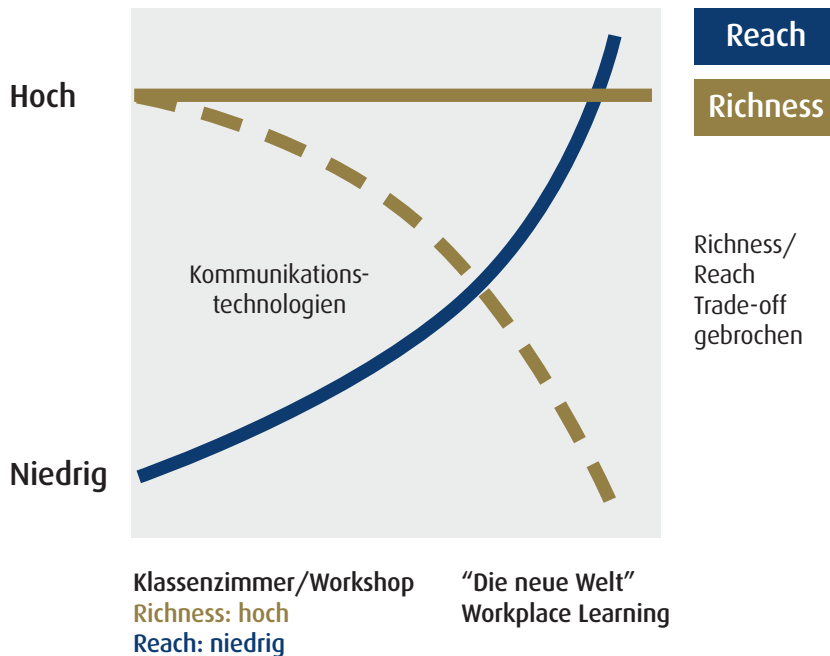
Auch die Weiterbildung konnte dieser Revolution nicht entfliehen. Der Prozess der Entwicklung von Kompetenzen wurde immer schon und wird auch heute noch von logistischen und finanziellen Zwängen bestimmt. Vor der Revolution der neuen Informations- und Kommunikationstechnologien oblag es den L&D-Professionals, eine ebenso einfache wie unbefriedigende Wahl zu treffen: Qualität für die glücklichen Auserwählten und im Gegenzug Massenverbreitung von weniger leistungsfähigen Lösungen für die Anderen.

Das traditionelle Verhältnis von „richness vs. reach“ kurz vor dem Auflösen



Sobald man von einer Ausrichtung der Kompetenzen sprach, und folglich von einer beachtlichen Menge an Menschen, war man zu starken Zugeständnissen hinsichtlich der Qualität oder hinsichtlich des Verwirklichungszeitplans gezwungen. Diejenigen Unternehmen, die sich für die Mehrheit ihrer Arbeitnehmer für Qualität entschieden, waren zu Face-to-Face Trainings verdammt, was eine proportionale Erhöhung ihres Budgets bedeutete.

Das Durchbrechen von „richness vs. reach“. Der Wandel vom Klassenzimmer zur Cloud.



Die Nutzung der neuen Informations- und Kommunikationstechnologien stellt daher einen noch nie dagewesenen Bruch dar. Sie ermöglicht es uns, eine hervorragende Lernerfahrung anzubieten und gleichzeitig die Agilität und Wirtschaftsleistung von Weiterbildungsinstrumenten zu verbessern. Neue Dienstleistungen haben das Arsenal der L&D-Teams bereichert und es ihnen so erlaubt, Wissen zu verbreiten und vor allem den notwendigen Austausch für dessen Bereitstellung zu erzeugen.

Erweitern des organisationalen Lernens: Die Formel 70:20:10

In den vergangenen Jahren durchgeführte Untersuchungen ergaben, dass man die große Mehrheit seiner beruflichen Kompetenzen informell erwirbt – also am Arbeitsplatz anstatt durch Unterricht in einem Klassenzimmer.

„80 % des Lernens erfolgen mittlerweile informell.“

Peter Henchel, Executive Director, Institute for Research on Learning

Diese Tatsache hat erhebliche Auswirkungen auf den Lernansatz im Unternehmen zur Entwicklung des Humankapitals.

**„70 % dessen was die Arbeitnehmer über ihren Job wissen, erlernen sie von ihren Kollegen“
Education Development Center, Massachusetts (1997)**

Zwei-Jahres-Studie mit Boeing, Ford Electronics, Siemens, Motorola

In seinem 2006 veröffentlichten Werk zitiert Jay Cross¹², ein renommierter Experte des Informal Learning, eine beträchtliche Anzahl von Studien, die diese These bestätigen. Obwohl die Zahl zwischen den einzelnen Veröffentlichungen variieren kann, hat man sich heutzutage darauf verständigt, zu sagen, dass etwa 80 % der Entwicklung von beruflichen Kompetenzen informell erfolgen. Die übrigen 20 % sind das Ergebnis strukturierter Weiterbildungsmaßnahmen. Angesichts dieser Daten stellt sich Jay Cross natürlich die Frage zu den Gründen, warum 80 % des jeweiligen Budgets für diesen strukturierten Unterricht aufgewendet werden. Er plädiert für eine Neuverteilung der Ressourcen passend zu den Erkenntnissen aus den Studien, um die berufliche Weiterbildung optimieren zu können.

„Schätzungsweise 75 % der beruflichen Kompetenzen werden informell erworben – in der Praxis, durch den Austausch mit Kollegen oder Vorgesetzten, durch das Lesen oder durch andere vergleichbare Ansätze. Lediglich 25 % sind das Ergebnis von strukturiertem Lernen.“
Von CapitalWorks durchgeführte Untersuchung

¹² Jay Cross, Informal Learning: Rediscovering the natural pathways that inspire innovation and performance, Pfeiffer (2006); ISBN:978-078979816933

Das Modell 70:20:10

Ein Modell, das man mit demjenigen von Jay Cross vergleichen kann, hat sich nach und nach aus den Arbeiten anderer Forscher ergeben. Es handelt sich um die Regel 70:20:10.

„Die Menschen erlernen 70 % ihres Berufes auf informelle Art und Weise.“

US Bureau of Labor Statistics (1996)

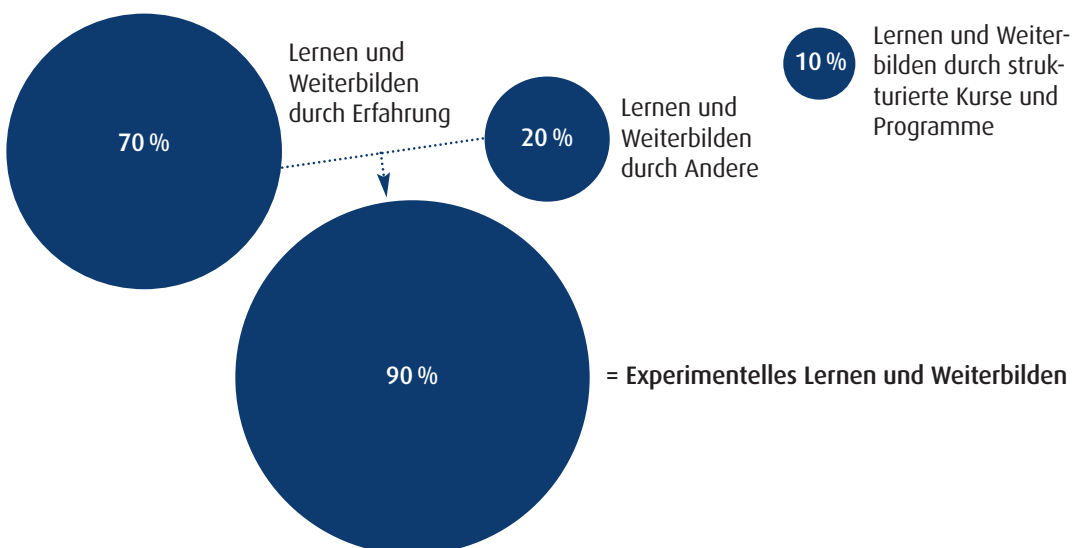
Loewenstein and Spletzer (Formal and Informal Training: Evidence from the NLSY)

Diese Regel hat sich während der letzten vier Jahre in einer wachsenden Anzahl von Unternehmen als Axiom für die Strategien der Entwicklung des Humankapitals durchgesetzt – Goldman Sachs, Nokia, Maersk, Mars, Bank of America, Coca Cola, Microsoft, HP, Wal-Mart, Reuters, American Express, Caterpillar, um nur Einige davon zu nennen. Das Modell 70:20:10 findet seinen Ursprung Mitte der 90er Jahre in den Arbeiten von Morgan McCall, Robert Eichinger und Michael Lombardo des Center for Creative Leadership in North Carolina. Ein von Eichinger und Lombardo 1996 veröffentlichtes Buch stellt die Grundlagen des Modells folgendermaßen dar:

Erfolgreiche Führungskräfte führen den Erwerb ihrer Kompetenzen auf die folgenden Bereiche zurück:

- 70 % **schwierige Aufgaben und berufliche Herausforderungen**
- 20 % **ihr berufliches Umfeld, vorwiegend ihr Vorgesetzter**
- 10 % **traditionelle Weiterbildung und Lesen**

Man sollte dabei beachten, dass weder der 80:20 Ansatz, noch die 70:20:10 Formel ein starres Modell oder Rezept darstellen sollten. Sie sind Indikatoren, welche die Tatsache bestätigen, dass die traditionelle Weiterbildung nicht das Monopol für Förderung innehat, egal ob sie nun in einem Klassenzimmer oder mit digitalen Mitteln, wie dem E-Learning oder den virtuellen Klassen, stattfindet.



Das Lernen kann und darf daher nicht als isolierte Handlung gelten, die abgetrennt von der Arbeitsumgebung und dem Arbeitsalltag stattfindet. Arbeit und Weiterbildung haben ständig miteinander zu tun. Das Modell 70:20:10 bietet hierbei einen Rahmen, um außerhalb des traditionellen Unterrichts/der traditionellen Klasse/des traditionellen Kurses zu denken und das gesamte Spektrum zu umfassen: Weiterbildung, Wissensaustausch und Förderung am Arbeitsplatz.

Praktische Beispiele für formale und informelle Aktivitäten

Gewiss, muss jedes Unternehmen die vorliegenden Prinzipien nach Bedarf anpassen. Dafür kann es abhängig von seiner Strategie, seiner Kultur und seinen Ressourcen schrittweise neue pädagogische Maßnahmen in seine Weiterbildungs-Tools integrieren. Zur Erleichterung dieses Vorhabens haben wir eine Liste mit Maßnahmen erstellt, die zu jedem der folgenden Ansätze passt: strukturierte Weiterbildung, Social Learning und Workplace Learning.

70 – Lernen und Weiterentwickeln durch Erfahrung

- Anwenden neuer Lernszenarien in realen Verhältnissen
- Verwenden von Rückmeldungen, um einen neuen Ansatz für ein altes Problem auszuprobieren
- Ausdehnung der Verantwortlichkeiten innerhalb des eigenen Aufgabengebiets
- Erhöhte Kontrollreichweite
- Erhöhte Beschlussfassung
- Meister von Veränderungen
- Abdecken des Arbeitsspektrums in Abwesenheit Anderer
- Einrichtung und Begleiten einer Lerngruppe
- Queraufgabe oder „nach Aufwand“
- Leitung eines Änderungsvorhabens
- Beteiligung an einer Aufgabe mit internen Experten und/oder Beratern
- Arbeiten in Wechselwirkung mit höherem Management
- Tägliches Durchführen von Recherchen
- Leadership Aktivitäten, z. B. Leiten eines Teams, Vorstandskomitees
- Funktionsübergreifende Einführungen, Kundenbesuche usw.
- Anwenden von Prozessen, z. B. Six Sigma
- Budgetieren
- Gemeinschaftsaktivitäten und Volontariat

20 – Lernen und Weiterentwickeln durch Dritte

- Informelles Feedback und Nachbesprechungen
- Ersuchen von Ratschlägen, Fragen nach Meinungen
- Coaching von Dritten
- Assessment Center, 360°
- Teilnahme an einer Lerngruppe, einer Diskussionsrunde
- Aktive Mitgliedschaft in professionellen Netzwerken
- Action Learning
- Berufsbezogene Zusammenschlüsse und Fachmessen, Konferenzen

10 – Strukturierte Weiterbildung

- Seminare, Kurse, Workshops...
- Coaching
- E-Learning
- Berufsqualifikation
- Technische Zertifizierung
- Akademische Weiterbildung (Universität, Berufsschulen...)
- Lesungen

Vom Inhalt zur Handlung

Es wird ein zunehmender Wert auf das „learning by doing“ gelegt, also auf eine handlungs- bzw. praxisorientierte Weiterbildung, im Gegensatz zu „learning by knowing“, einer Weiterbildung, die nur auf dem Erwerb und der Speicherung von Wissen basiert.

Dies wurde vor allem von folgenden Entwicklungen beeinflusst:

- Von der wachsenden Masse an Informationen, mit der die Arbeitnehmer täglich umgehen müssen
- Von der Tatsache, dass die meisten dieser Informationen unstrukturiert zugänglich sind
- Die Geschwindigkeit, mit der jede Information ihre Gültigkeit verliert.

„Hinsichtlich der Informationen bewegen wir uns aktuell von einem Speichersystem hin zu einer Ablauflogik.“

John Selly Brown, November 2010 – Deloitte Center for the Edge (früher wissenschaftlicher Leiter von Xerox PARC)

John Selly Brown und seine Co-Autoren beschreiben diese neue Herausforderung folgendermaßen:

„Um heutzutage erfolgreich sein zu können, müssen wir unaufhörlich unseren Wissensspeicher erneuern, indem wir die richtigen Informationsströme anzapfen, diejenigen, welche die Kompetenzen für jede Einzelperson erzeugen, die sie miteinander in Wechselwirkung setzen. Diese Ströme entstehen in Umgebungen, die eine fließende und leistungsstarke Zusammenarbeit zwischen den Einzelpersonen begünstigen.“¹³

„In einer sich ständig verändernden Welt liegt der einzige nachhaltige Wettbewerbsvorteil in der Tatsache, unaufhörlich zu lernen, zu verlernen und wieder neu zu lernen.“

¹³ By John Seely Brown, John Hagel and Lang Davidson. 2010.

Das Herausreißen der einzelnen Arbeitnehmer aus ihrer Arbeitsumgebung für ihre Weiterbildung gilt nicht länger als eine vertretbare Lösung, es sei denn es handelt sich um eine neue Rolle in der Organisation oder um die Aktivitäten im Change Management Bereich. Mit Ausnahme dieser besonderen Anwendungen, müssen wir aufhören, uns die Weiterbildung als beste Art zum Erlernen eines Berufes oder gar, und dies war in der Vergangenheit das vorherrschende Modell, als eine von Arbeitsabläufen getrennte Maßnahme vorzustellen.

Um diese Veränderungen zu bewirken, muss die Rolle des Learning Professionals sich zukünftig zum Moderator, Kurator, sowie zum „Promoter“ des informellen und sozialen Lernens transformieren.

Von der „Speicherung“ hin zum „Finden“ vom Wissen

In einer Welt umgeben von dynamischen Informationsumgebungen stellten wir fest, dass es effizienter sei zu wissen, wo man die richtigen Informationen findet, anstatt zu versuchen, sich ein Maximum an Informationen zu merken.

„Leistung ist das Ergebnis der Handlung und nicht des in unseren Köpfen gespeicherten Wissens.“

Das Konzept des erweiterten Gehirns (engl.: outboard brain) kommt hier immer mehr zum Vorschein. In den heutigen Berufen kann es sicherlich verlangt werden, dass wir über die gesamten gespeicherten und aktualisierten Konzepte, sowie über das gesamte gespeicherte und aktualisierte Wissen verfügen. Aber wer muss sich heutzutage noch alle notwendigen Informationen merken können, um seine Arbeit zu erledigen? Für uns ist es wichtig, die richtige Karte zu besitzen, um im passenden Moment die richtige Kompetenz lokalisieren zu können.

Professor Robert Kelley von der Tepper School of Business (Carnegie Mellon University) hat eine Längsschnittstudie durchgeführt, um denjenigen Teil des Wissens bestimmen zu können, den sich ein Wissensarbeiter (knowledge worker) merken muss, um seinen Beruf auszuüben. Über einen Zeitraum von zwanzig Jahren stellte sein Team Tausenden von Führungskräften (hier auch: Managern) und Arbeitnehmern in einer Vielzahl von Unternehmen unermüdlich immer wieder dieselbe Frage: „Wie groß ist der Anteil des zur Ausübung ihres Berufes notwendigen Wissens, den Sie sich gemerkt haben?“

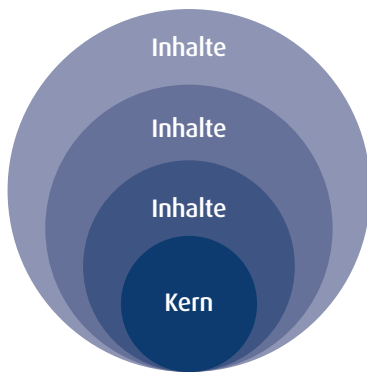
Im Jahr 1986, als er mit dieser Studie anfang, lagen die durchschnittlichen Antworten bei 75 %. Die Probanden schätzten, dass sie drei Viertel der für die Ausübung ihrer Position notwendigen Informationen kennen und beherrschen sollten. Im Jahr 1997 war diese Zahl schon deutlich niedriger und lag zwischen 15 und 20 %.

In der Zwischenzeit war das Internet aufgekommen und Datenbanken und Suchmaschinen hatten sich allgemein verbreitet.

Lernmodell Find-Access – Jennings & Clarke

Auf das WAS fokussierte Förderung

EXISTIERENDER
„reich an Inhalten
wenig an Erfahrung“
Ansatz



Traditionelle Weiterbildung

Auf das WIE und WARUM fokussierte Förderung

ZUKÜNFTIGER
„erfahrungsreicher
Inhalte suchender“
Ansatz



„MindFind“ Ansatz

Die Kernkompetenzen dieses neuen Modells sind neben der Fähigkeit, schnell Informationen oder deren Besitzer lokalisieren zu können: Kritikbewusstsein, Logik, analytisches Denkvermögen, Kreativität, Kompetenzen bei der Lösung von Problemen, zwischenmenschliche Fähigkeiten und Netzkultur.

Einschliessende Kernkompetenzen:

- Fähigkeiten zum kritischen Denken
- Kommunikationsfähigkeiten
- Analytische Fähigkeiten
- MindFind skills

Kernfähigkeiten entwickelt durch:

- Erfahrungsbasiertes Lernen
- Praxis
- Konversation

Bei der erneuten Recherche im Jahr 2006 erklärten seine Probanden, dass sie sich nur noch 8 % bis 10 % der für die Ausübung ihrer Beschäftigung notwendigen Informationen merken müssten (Informationen aus dem „inboard brain“). Die restlichen notwendigen Informationen konnten aus dem „outboard brain“ lokalisiert werden.

Sich auf die Fähigkeit zu fokussieren, die richtigen Informationen zum richtigen Zeitpunkt finden zu können anstatt sich diese zu merken, bleibt nicht folgenlos für die pädagogischen Ansätze. Lösungen, die sich auf den Wissenstransfer in traditionellen Formaten konzentrieren, mussten überprüft werden. Neue Ansätze, wie das Modell „Find-Access“¹⁴, beschreiben eine neue Betrachtungsweise des Inhaltes, wobei eher die Kompetenzen für den Umgang mit Informationen und nicht deren Transfer und Speicherung im Gedächtnis berücksichtigt werden.

Vom Ereignis hin zum Prozess

Alle bis dahin beschriebenen Entwicklungen sind ein Teil einer größeren Veränderung, nämlich der Distanzierung von Lernereignissen bzw. von Lernveranstaltungen, welche bis vor kurzem noch als ein besonderes Instrument von Lern- und Weiterentwicklungsabteilungen angeboten worden sind. Dabei erkennen viele der Learning Professionals, dass sie sich im 21. Jahrhundert in die Richtung neuer Praktiken und in die des bewussten Lernens bewegen sollten.

„Echtes Lernen kann nur durch geändertes Verhalten demonstriert werden. Der Erwerb vom Wissen kann nicht vorgeführt werden bis es nicht in die Handlung umgewandelt worden ist.“

Der Schritt zu einem bewussten Lernmodell ist unvermeidbar. Diese Form der Förderung setzt voraus, dass der Großteil der Entwicklung von Kompetenzen seriell, d.h. nicht durch Weiterbildungsveranstaltungen, sondern durch eine Aufeinanderfolge von Prozessen – einer Serie von Erfahrungen erfolgt: Entdecken, Austauschen, Üben, Ausprobieren innerhalb des Geschäftsablaufs und natürlich Momente des Nachdenkens über die Verhaltensänderungen, die im Rahmen dieser Vorgehensweise stattfinden.

Diese Evolution weg vom ereignisbasierten hin zum prozessorientierten Lernen präsentiert die tiefgreifende Veränderung hinsichtlich der Strukturen- und der Arbeitnehmerentwicklung in Unternehmen.

¹⁴ Jennings & Clarke, Find Access Model for 21st Century Learning, 2009

Von der Kompetenz zur Leistung

Die letzte Entwicklung im Bereich des Humankapitals stellt den schnellen Übergang vom Einsatz der Lernmittel hin zum ergebnisorientiertem Prozess dar. Die Unternehmen definieren seit Längerem finanzielle Indikatoren im Zusammenhang mit der Weiterbildung: Kapitalrendite (ROI), Stunden- oder Tageskostensatz, Gesamtbetriebskosten (TCO). Sie überarbeiten gegenwärtig ihre Kennzahlensysteme, um die am wenigsten greifbaren und am stärksten benachteiligenden Aktiva eines Unternehmens genauer bemessen zu können – die Leistung und das Potenzial ihres Humankapitals.

Der Erwartungsindex (Return on Expectation – ROE) ist hierbei unumgänglich geworden. Darüber hinaus entstehen weitere Indikatoren wie die Entwicklung der auf Zusammenarbeit ausgerichteten Leistung (Return on Investment In Interaction – ROI¹⁵), die das Wachstum der Produktivität angesichts des Metcalfeschen Gesetzes auf die Macht der sozialen Netzwerke bemisst.

Der Aufstieg von „Learnsapes“

Ein an Bedeutung zunehmender Lernansatz, der sowohl aus dem Modell 80:20 als auch dem 70:20:10 hervorgeht, ist der von Learnscape¹⁶ bzw. das Lernökosystem. Ein Learnscape umfasst alle Interaktionen, Hilfsmittel und Elemente, mit denen eine komplette Lernerfahrung angeboten werden kann. Learnscape vermischt naturgemäß strukturierte Weiterbildung mit informellen Lernansätzen.

„Eine Learnscape (Lernumgebung) ist ein Ökosystem, sowie ein Treffpunkt für die Arbeitnehmer, wo sie sich unterhalten, Ideen austauschen, sich gegenseitig auf dem Laufenden halten, zusammenarbeiten, sich gegenseitig helfen, gemeinsam Probleme lösen, Konzepte für bewährte Methoden erarbeiten und diese formalisieren, lernen, unterrichten, ihre Kunden bedienen, Partnerschaften pflegen und Interessensgemeinschaften bilden. Learnsapes treten dort auf, wo modernes Arbeiten samt dem arbeitsbezogenem Lernen stattfindet.“

Cross, J, 'Learnscape Architecture' in eLearning Magazine, Aug. 2008

Die Learnscape-Architektur, samt der 80:20 und der 70:20:10 Formeln fordert die Learning Professionals dazu auf, neue Denkweisen und des Öfteren auch neue Kompetenzen zu erlernen. Diese Fähigkeiten stellen naturgemäß ebenso große Herausforderungen wie Chancen dar.

¹⁵ The Working Smarter Fieldbook. Cross, Hart, Husband, Jarcho, Jennings & Quinn (2009)

¹⁶ Cross, J (2007) and Quinn, C, 2009, Populating the LearnScape: e-Learning as Strategy. In M. Allen, Ed. Michael Allen's eLearning Annual 2009. Pfeiffer: San Francisco

Traditionelle L&D Funktion	Neue L&D Funktion
Erstellung und Pflege von Weiterbildungskatalogen	▶ Verwaltung von Learnscapes (Arbeits- & Lernumgebungen)
Planen und Entwickeln von Kursunterlagen für formale Lernveranstaltungen und Weiterbildungskursen	▶ Planung von Lernhilfen und Lern-Tools zur Unterstützung von Lernerfahrung
Fokussierung auf die pädagogische Leistung (mit minimalem Coaching)	▶ Fokussierung auf die operative Leistung (Hilfeleistung für intelligente Arbeitsweise)
Vorwiegend Präsenztraining, teils mit strukturiertem E-Learning	▶ Multi-Channel: Communities, Projekte, Aufgaben, Informationen, virtuelle Umgebungen...
Lernfokussiert	▶ Effizienz- und ertragsorientiert

Ratschläge für den Chief Learning Officer in Bezug auf die 70:20:10 Formel

Bei den Konferenzen und Workshops, die wir in der letzten Zeit gehalten haben, entstanden zunehmend Fragen, meistens seitens der Chief Learning Officers, in Bezug auf die Implementierung des 70:20:10 Modells.

Wir haben uns dazu entschieden, eine Bestandsaufnahme dieser Fragen zu machen und die Antworten in diesem Kapitel aufzuführen. Zur Erleichterung der Lektüre wurden sie in die folgenden Kategorien unterteilt: Was, Wann, Wie und Wie viele.

Auf die „Warum“ Frage sind wir bereits in dem ersten Teil dieser Lektüre mehrmals eingegangen. Uns ist bewusst, dass es alle anderen Antworten auch verdienen, systematisch in den Kontext des Unternehmens gestellt zu werden, um nicht nur dessen Strategie und Kultur, sondern auch die gegenüber den L&D-Teams gemachten Vorgaben zu berücksichtigen.

WAS

Wie wird das Modell 70:20:10 definiert und woher kommt es?

Das Modell 70:20:10 stammt aus Forschungs- und Untersuchungsarbeiten, in denen gezeigt wird, dass Erwachsene ihre beruflichen Kompetenzen deutlich häufiger in ihrer Arbeitsumgebung als in Klassenzimmern erwerben.

Morgan McCall und seine Kollegen am Center for Creative Leadership in North Carolina haben dieses Modell in Bezug auf eine Studie systematisiert, die mit einer Personengruppe aus erfahrenen Führungskräften durchgeführt wurde. Diese erklärten, dass ihre Kompetenzen zu 70 % aus anspruchsvollen Aufgaben, zu 20 % von der Interaktion, insbesondere durch den Austausch mit dem Vorgesetzten und zu 10 % aus Weiterbildungsmaßnahmen und dem dazugehörigen Lesen stammten. Infolgedessen haben weitere Forscher und Organisationen auf der Definition des Modells und dessen Grundlage ihre Modelle aufgebaut.



Wie wird der Wert „20“ genau definiert?

Jérôme Bruner, anerkannter Fachmann für kognitive Wissenschaften und Bildungspsychologe, sagte einst: „Unsere Welt, das sind die Anderen.“ Der Wert „20“ bezieht sich ganz deutlich auf das Lernen, das wir durch den Austausch mit anderen erwerben. Während der letzten Jahre konnten wir, insbesondere mit dem Aufkommen des Web 2.0, ein wachsendes Interesse für diese Dimension feststellen.

Social Learning fokussiert sich auf die Art und Weise wie wir uns mit den Anderen austauschen bzw. wie wir unser Wissen durch die Anderen bereichern, sowohl durch informelles Coaching, Mentoring, das richtige Personennetzwerk, als auch durch Fragenstellen an die richtige Person. Von Anderen zu lernen, kann sich als ebenso einfach herausstellen, wie wenn man einem Kollegen bei der Erledigung seiner Aufgabe zusieht, und als ebenso anspruchsvoll, wie wenn man ihm bei der Durchführung dieser Handlung zur Hand geht.

Wie definiert sich in diesem Fall der Wert „70“?

Der Wert „70“ des Modells bezieht sich auf das „learning by doing“. Unsere Entwicklung erfolgt vorwiegend durch Erfahrung: Experimentieren, anwenden, üben und wieder anwenden. Wenn Sie an den Prozess zurückdenken, durch den Sie ihre aktuellen Kompetenzen erworben haben, begreifen Sie, an welchem Punkt die Zeit, die Anwendung und die Erfahrung maßgeblich waren, damit Sie Ihr aktuelles Kompetenzniveau erreichen konnten.

Sie werden es nicht versäumen, auch die wichtige Rolle zu berücksichtigen, welche Momente der Reflexion und Analyse einnehmen konnten, die Sie im Laufe dieser Anwendung eingebaut haben. Nehmen wir das Beispiel der Nutzung eines Software-Tools, wie die Textverarbeitung. Es ist klar, dass wir durch die Grundanweisungen die wichtigsten Prinzipien entdecken und zu Beginn Zeit sparen konnten, die Beherrschung dieses Tools verdanken wir allerdings vorwiegend der Erfahrung. Es gibt viele derartige Beispiele und keines davon konnte für die Erzielung von Ergebnissen die Anwendungspraxis umgehen.

Welche Verbindung besteht zwischen dem formalen und dem informellen Lernen?

Tatsächlich veranschaulicht das Modell 70:20:10 den Unterschied, der zwischen dem formalen und dem informellen Lernen besteht. Dennoch bedürfen die Definitionen von formalem und informellem Lernen einer Interpretation.

Zur Veranschaulichung: Radfahren lernt man hauptsächlich informell – durch Übung und Erfahrung – es stützt sich jedoch auf formale Kenntnisse, die wir unbewusst einsetzen. Trigonometrie lernen wir dagegen formal und theoretisch, was nicht die Notwendigkeit von Übungen ausschließt, um diese Disziplin beherrschen zu können.

Letztendlich versuchen wir, ein definiertes und definitives Verhältnis bei der Konzeption unserer Weiterbildungslösungen anzuwenden. Die jeweiligen Anteile müssen abhängig von der Unternehmenskultur, vom Bereich und vom Zielpublikum von Fall zu Fall betrachtet werden.

Das exakte Verhältnis vom 70:20:10 Modell variiert somit von Organisation zu Organisation und von der Situation zu Situation. Es ist daher ein Referenzmodell und kein Rezept.

Wie sollen wir mit der Generation Y umgehen, die mehr nach dem Modell 60:35:05 als nach dem Modell 70:20:10 vorzugehen scheint?

Der Aufschwung des interaktiven Internets und der sozialen Netzwerke hat zweifelsfrei stark dazu beigetragen, dass die Generation Y auf die Nutzung des Social Learning vorbereitet ist. Wahrscheinlich wird dieses Phänomen in Verbindung mit neuen technologischen Fortschritten durch die Zunahme des informellen Teils innerhalb der Weiterbildungs-Instrumente zu einer Weiterentwicklung des Modells 70:20:10 führen.

WANN

Gibt es einen besonders günstigen Zeitpunkt für die Einführung des ersten Projektes nach dem 70:20:10 Modell?

Ja. An dem Tag, an dem Sie davon überzeugt sind, dass der experimentelle Ansatz am besten dazu geeignet ist, mit den Herausforderungen eines Ihrer Projekte umzugehen! Sobald Sie feststellen, dass ein traditioneller Ansatz an seine Grenzen stößt und dass es Ihnen durch seine inhärenten Vorgaben nicht mehr möglich ist, Ihre Ziele zu erreichen, ist der Zeitpunkt gekommen, es einzusetzen.

Versuchen Sie dennoch die Einführung während der turbulenten Zeiten der Organisation zu vermeiden. Diese könnten sein: Kritische interne Veränderungen, neue Personalleiter, aber auch Unternehmenszusammenschlüsse.

Um in den Genuss eines Maximums an Chancen gelangen zu können, möchten wir Sie dazu anregen, ein Tool auszuwählen, dessen Mix unter gleichzeitiger Berücksichtigung des Zieles, des Themas und des Kontextes ein akzeptables Risiko darstellt. Es bringt nichts, sich auf sein Anfängerglück zu verlassen, wenn man sich dazu entscheidet, den Geschäftsführungsausschuss in einem Post-Merger-Building Team zu begleiten.

Was sind die Voraussetzungen für die Einführung des Modells 70:20:10?

Es gibt keine wirklichen Voraussetzungen. Stattdessen gibt es Erfolgsfaktoren wie die Zustimmung und Unterstützung der Personalleitung und idealerweise des gesamten Geschäftsführungsausschusses. Parallel dazu ist die strukturierte Kommunikation über die Vorteile an das L&D Team, sowie dessen Interessensvertreter unerlässlich. Denn die Hauptänderungen werden auf dem Arbeitsniveau dieser Gruppen stattfinden und nicht auf dem Niveau der Lernenden.

Gehört dazu unbedingt eine kulturelle Revolution im L&D-Bereich?

Sicherlich nicht. Diese Art von Anliegen wurde bereits beobachtet als das E-Learning und kollaboratives Lernen als neue Lernlösungen auf den Markt eingeführt worden sind. Mehrere Organisationen kamen jedoch zu dem Entschluss, dass ihre Lernkultur sich im Laufe der Zeit als Teil des Prozesses geändert hatte, unabhängig von dem was die Attribute vor der 70:20:10 Umsetzung gewesen waren.

Das lässt die L&D Teams den Traum von Peter SENGE (Die fünfte Disziplin) erleben, in dem ihr Unternehmen zu einer lernenden Organisation wird.

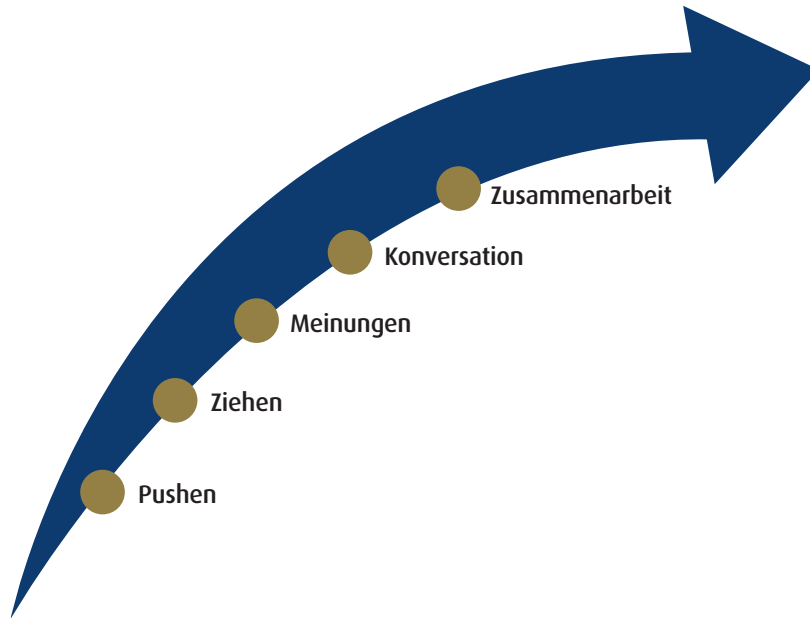
Wie kann ich sicher sein, dass mein Personalinformationssystem mit dem Modell 70:20:10 kompatibel ist?

Diese Frage wird fast immer gestellt. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass die Annäherung an das Modell 70:20:10 über die Technologie sich oft als nicht der beste Weg erweist. So wird ein Projekt zur Wertschöpfung im Personalwesen zu einer technischen Herausforderung und kann dramatische Auswirkungen auf die Zeitspannen haben.

Das Modell 70:20:10 kann ebenfalls ohne technische Mittel implementiert werden. Es könnte zu einem Teil des bereits bestehenden Arsenalen werden, in der gleichen Art und Weise wie das Co-Coaching und die betriebliche Ausbildung. Es könnte aber auch sein, dass die einzigen Werkzeuge, die gebraucht werden, aus einer Kaffeemaschine und den bereits vorhandenen Kommunikationsinstrumenten bestehen.

Die große Mehrheit der Unternehmen verfügt bereits über die notwendigen Technologien zur Verwirklichung des Modells: ein (Kurz-)Nachrichtensystem, ein Intranet und manchmal sogar interaktive Tools (SharePoint...). Wir empfehlen, die bestehenden und von der Zielgruppe beherrschten Tools zu verwenden, nicht nur aus finanziellen Gründen, sondern vor allem auch, um den Aufbau zusätzlicher technologischer Hindernisse zu vermeiden. Es bleibt dann immer noch genügend Zeit, neue Funktionalitäten einzuführen, sobald die Nutzer diese Tools in ihren Alltag integrieren und auf der Reifekurve Fortschritte machen.

Schritt-für-Schritt-Ansatz für das Meistern der Online-Konversation

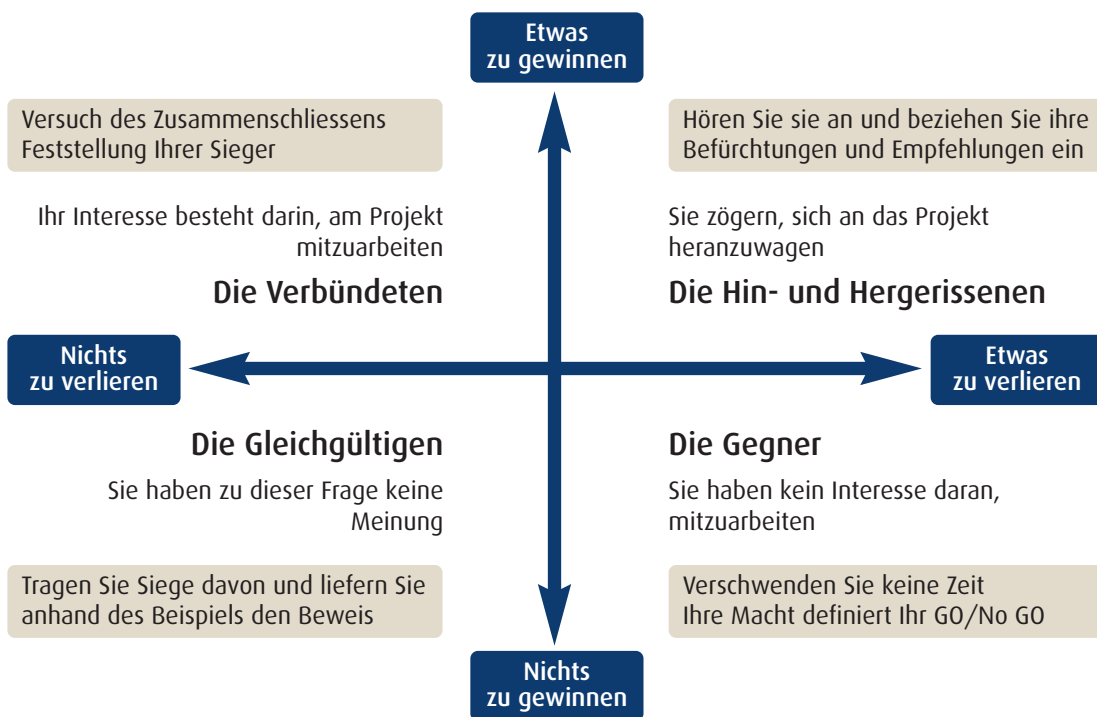


Mit welchen Widerständen muss ich rechnen? Wie gehe ich damit um?

Erstellen Sie eine Übersicht mit allen Interessensvertretern und den Zielen, die ihr Projekt beinhaltet. Platzieren Sie diese in eine Matrix und definieren Sie dementsprechend die Kommunikationsstrategie.

- a) Identifizieren und Einsetzen von Sponsoren und Protagonisten.
- b) Erläutern des Plans, der Rollen und der Verantwortlichkeiten. Der Fokus liegt zunächst auf den Beteiligten (L&D Team, Manager und andere). Versorgen der Beteiligten mit einschlägigen Informationen und Support, sowie dem Planumriss und den zu erwarteten Ergebnissen für alle Interessensvertreter.
- c) Sprechen Sie die Erscheinungen wie Skepsis und den Mangel an Beteiligung direkt an, indem Sie die Wirksamkeit des neuen Ansatzes durch Studien belegen. Erstellen und kommunizieren Sie schnelle positive Ergebnisse innerhalb des Unternehmens.

Ordnen Sie Ihre Interessensvertreter & Ihre Ziele zu



WIE

Verfügen Sie über einen Implementierungsansatz des 70:20:10 Modells, der sich bewährt hat? Sagen Sie bitte Ja!

Es tut uns sehr leid, aber leider gibt es kein Geheimrezept. Jedes Unternehmen weist Eigenheiten auf, die eine intelligente Anpassung des Ansatzes verlangen. Ihre Kultur des Humankapitals, die Merkmale Ihres L&D-Teams, ihr Tätigkeitsfeld und seine Weiterentwicklungsprioritäten, um nur einige Faktoren zu nennen, werden einen beträchtlichen Einfluss auf die Vorgehensweise haben. Es gibt hingegen eine Reihe von Fragen, die man sich sinnvollerweise stellen sollte, um die Implementierung zu optimieren.

Wie lautet Ihre Empfehlung hinsichtlich des ersten 70:20:10 Ansatzes?

Unsere Antwort kann auf drei Ebenen wiedergegeben werden: das Thema, die Zielgruppe und die pädagogische Vorgehensweise (im Englischen – der 3T-Ansatz: Topic, Target, Training Type¹⁷).

Wir empfehlen, mit einer streng praktischen **Thematik** (engl.: topic) zu beginnen, denn deren Wirkungen können kurzfristig leichter gemessen werden. Man sollte einem Thema den Vorzug geben, das auf der Führungsebene bekannt ist. So können sie mühelos in der Experimentierphase (Workplace Learning) mobilisiert werden, indem sie in der Position sind, zu beraten, die operativen Ziele anzupassen oder die Umsetzung zu überwachen.

In Bezug auf die **Zielgruppe**, (engl.: target), sollte man darauf achten, dass sie die Herausforderungen und die möglichen Vorteile, welche diese Weiterbildung mit sich bringt, auf operativer Ebene klar erkennt. Achten Sie bei der Nutzung interaktiver Tools darauf, alle Informationen und die notwendige Unterstützung bereitzustellen, damit sie – die Zielgruppe – den größten Nutzen daraus ziehen kann. Schließlich gilt es, die aufgewendeten Anstrengungen ebenso wie die erreichten Fortschritte für das gesamte Projekt zu würdigen.

Der Aufbau der **Trainingsart** (engl.: Training type) kann auf der klassischen Präsenztraining- Modellgrundlage erfolgen. Hierbei sollte jedoch eine neue Lösung bzw. ein neues Instrument eingeführt, anstatt das Alte überarbeitet, werden. So wird der Vergleich zwischen Ihrem ersten Projekt und dem eingefahrenen Training System vermieden.

Durch das Kombinieren dieser drei Ebenen erreichen Sie erste **kurzfristige Ergebnisse** (engl.: quick wins). Dies erleichtert die Beantwortung aller weiteren Fragen seitens interner Kunden.

Wie wird das Instruktionsdesign geändert?

Eine erhebliche Veränderung stellt bereits die Herangehensweise an das Modell dar: Man kann den Ansatz nicht wie einen Drei-Stufen-Plan modellieren, beginnend mit den 10 % des strukturellen Lernens, gefolgt von den 20 % des Lernendenfeedbacks, und abschließend mit den 70 % des Lernens in der Arbeitsumgebung. Alle diese Elemente müssen wenigstens etwas vermischt werden.

Wie bei jedem Trainingsmodell ist es empfehlenswert, zunächst eine klare Aufstellung der gewünschten Ergebnisse zu machen, dann mögliche Herangehensweisen an diese Ziele aufzulisten. Zu diesem Zeitpunkt sollten Elemente wie die Zusammenarbeit der Arbeitnehmer, sowie die Arbeitsplatz-Lernumgebung in Betracht gezogen werden. Als Nächstes folgt das traditionelle Design, samt dem Story-Telling, die Einbindung der Manager und der Lernaktivitäten, die die Zielgruppe am besten fördern würden.

¹⁷ Jérôme Wargnier, Time2 Blend, Ingénierie des dispositifs multimodes, 2009

Wie verändert sich dabei das Projektmanagement?

Sobald man sich von strukturiertem Lernen und Weiterbildung entfernt, verlieren die konventionellen Planungsverfahren an Einfluss und müssen mit agilen Vorgehensweisen verbunden werden.

Wenn mit den lieferbaren und wesentlichen Messlatten klassisch umgegangen werden kann, ist es sinnvoll, eine zusätzliche Auslastung von 10 bis 20 % vorzusehen, um flexibel und verfügbar zu bleiben (Kommunikation, Unterstützung ...). Dieses Verhältnis nimmt naturgemäß mit den folgenden Projekten ab, wenn Sie sich an diese neue Art der Verwirklichung gewöhnt haben.

Welche neuen Kompetenzen werden für die Umsetzung des neuen Projektes benötigt?

Die klassischen Kompetenzen eines effizienten L&D-Teams erweisen sich in der Regel als ausreichend. In einigen Fällen werden jedoch zusätzliche Elemente wie erweiterte Funktionen des Consultings, der Kommunikation und der Erfolgsmessung benötigt.

Natürlich müssen Sie, sobald Sie neue Instrumente verwenden, deren Bedienung beherrschen, um den größten Nutzen daraus ziehen und die Teilnehmer unterstützen zu können. Es geht keinesfalls darum, zu einem Techniker zu mutieren, sondern die Funktionalitäten der Instrumente zu verstehen und die notwendigsten Fragen beantworten zu können.

Was passiert, wenn ich die Kontrolle über das Projekt verliere?

Die gute Nachricht ist, dass Sie diese überhaupt nicht dauerhaft behalten müssen. Je mehr die Lernprozesse vom Klassenzimmer zum Arbeitsplatz wechseln (Workscape), desto mehr mutiert die Rolle der L&D-Teams von Traininglieferanten zu **Förderern von Lernen und Weiterbildung** (am Arbeitsplatz).

Die Programmentwicklung wird zunehmend von Managern betreut, und automatisierte Regulierungsmechanismen werden naturgemäß zum Wohl der Teilnehmer, des Programms und des Unternehmens einsetzen. Wir möchten Sie dazu anregen, zu beobachten und zuzuhören. Fördern Sie wenn notwendig und feiern Sie jedes auch so kleine Gelingen.

Wir alle haben von einer organisationalen Lernkultur geträumt, die auf Reife und Verantwortung basiert. Bekommen wir bloß keine kalten Füße, wenn sie jetzt Wirklichkeit wird.

Woher weiß ich, dass die Umsetzung erreicht worden ist?

Das ist eine ausgezeichnete Frage, die nur Sie allein beantworten können. Der Ansatz 70:20:10 stellt eher eine Denkweise, sowie eine Reihe an Prozessen, als ein zu erreichendes Ziel dar – nicht einmal ein erreichbares Ziel. Im Gegenteil – es ist eine schöne Reise, die gemeinsamen Nutzen bringt und auf der Sie Ihr ganzes Unternehmen begleiten können.

WIE VIEL

Welches Budget muss ich für die Umsetzung eines derartigen Projekts einplanen?

Wenn Sie sich dazu entscheiden, die verfügbare Technologie innerhalb Ihres Unternehmens zu verwenden stellt das Budget kein Problem dar. Planen Sie zusätzlichen Arbeitsaufwand in den Bereichen des Instruktionsdesigns, der Kommunikation (mit den Sponsoren, Managern, dem L&D Team und den Lernenden) und der Beratung.

Wenn Sie sich für die Nutzung zusätzlicher Onlineinstrumente entscheiden, vergewissern Sie sich, dass diese vernünftig eingeführt worden sind. Dazu empfehlen wir Ihnen, einen klaren Austausch mit dem Team für Informationssysteme bzw. einer Hilfeleistung externer Berater, die sich auf dieses Thema spezialisiert haben.

Welche Art von Ergebnissen kann ich von einem Projekt nach dem Modell 70:20:10 erwarten? Und wie präsentiere ich die Wertschöpfung den Interessensvertretern?

Wie wir bereits zuvor erwähnt haben, ist es wichtig, das Projekt mit einer klaren Zielvorstellung zu beginnen. Dies kann als geschäftlich motivierter Lernansatz betrachtet werden (engl.: business-driven learning). Dieser Prozess wird sicherlich die klassischen Ergebnisse (nach den Kriterien des Kirkpatrickmodells) generieren: Zufriedenheit, Erwerb und Speicherung von Wissen, Grad der Verhaltensänderung, und (hauptsächlich) Einfluss auf das operative Geschäft.

Parallel dazu werden neue Indikatoren Ihr gewohntes Bemessungsspektrum ergänzen: die Nutzungsquote der jeweiligen Instrumente, die Besucherquote, sowie das Beitragsniveau der teilnehmenden Zielgruppen (Konversationen, Sharing, Veröffentlichungen).

Um den Kreis zu schließen: Wenn die Ziele mit den Führungskräften vereinbart worden sind und wenn diese für die Prozessimplementierung gelten, werden sie sich solidarisch für die Ergebnisse verantwortlich fühlen. Es sollte lediglich eine Lehre aus den auftretenden Problemen gezogen, sowie eventuelle Erfolge (oder Misserfolge) geteilt werden.

Und zuletzt: Was bringt mir das?

Die große Mehrheit der L&D Professionals wünscht sich eine Umwandlung des Unternehmens in eine lernende Organisation. Der Ansatz 70:20:10 ist unbestritten ein wirksames Mittel, um dorthin zu gelangen, indem eine Kultur der verantwortungsvollen und autonomen Weiterbildung entwickelt wird. Sie lädt jeden dazu ein, seine Verantwortung in den Entwicklungsprozessen zu übernehmen, und bringt insbesondere die Führungskräfte in eine Position, in der sie ihre Rolle zur Förderung von Talenten voll ausschöpfen können.

Die auf experimenteller Erfahrung basierende Bildung entwickelt bei den Arbeitnehmern eine dauerhafte Motivation. In einem Zeitalter, in dem der Einsatz der Arbeitnehmer und das Wohlbefinden bei der Arbeit zentrale Themen des sozialen Dialogs darstellen, tragen Sie dazu bei, vielen Menschen dazu zu verhelfen, indem Sie die Autonomie und Fachwissen entstehen lassen: Das sind zwei Hebel, die Daniel Pink (Drive) als notwendige Alternativen für den in der Vergangenheit existierenden Ansporn (Zuckerbrot und Peitsche), beschreibt. Zusätzlich zu den persönlichen Leistungen, öffnet diese Art von Projekten des Öfteren neue attraktive Berufsmöglichkeiten.

Das Wertversprechen von Cross-Knowledge

Das erste Treffen zwischen Charles Jennings und CrossKnowledge fand vor drei Jahren statt (in Internetjahren macht dieser zeitliche Abstand einige Jahrzehnte aus). Damals fehlten die Teams von Cross-Knowledge noch an ihrem Ansatz zum Blended Learning, einer schwierigen Verschmelzung zwischen dem Präsenztraining (Face-to-Face) und dem Distance Learning (Lernen auf Distanz), während sie gleichzeitig mit Lösungen für das Web 2.0 experimentierten.

Nachdem Charles das White Paper über die Learning Communities¹⁸ gelesen hatte, schickte er dem Team von CrossKnowledge die folgende Nachricht: „Freunde, ihr leistet beachtliche Arbeit in Bezug auf den Wert „10“ (hinsichtlich des Modells 70:20:10), der Rest bleibt äußerst vielversprechend“. Diese Aussage fühlte sich an wie eine kalte Dusche – nicht sehr überraschend für den Monat November in London.

Mit Charles Jenningses Hilfe wurde CrossKnowledge bewusst, dass nach dem Blended Learning eine neue Herausforderung auftrat: Die Kombination formaler und informeller Ansätze in der Weiterbildung. Das Ziel dieses Kapitels besteht darin, das Wertversprechen von CrossKnowledge bezogen auf diesen Ansatz vorzustellen und die Erfahrungen dieser drei vergangenen Jahre weiterzugeben.

Das Web 2.0 – was hat sich verändert?

Die neu eingeführten Funktionen des Web 2.0 bei unseren Lernlösungen wurden von den Kunden und Partnern nicht als Revolution aufgefasst. Ganz im Gegenteil. Die Mehrheit von ihnen, sogar diejenigen, die schworen, dass sie niemals einen E-Learning-Kurs besuchen würden, hatten bereits ein Profil bei Facebook und kauften online ein. In ihrem Unternehmen kommunizierten sie bereits per E-Mail oder mittels interaktiver Lösungen, nutzten das CRM oder holten sich Informationen aus Wikis und Blogs. Viele von ihnen schrieben außerdem fleißig Beiträge in internen oder externen sozialen Netzwerken. Kurz gesagt, sie waren bereits im Web 2.0 angekommen! Die Diskussion über die Nutzung dieser Tools in der Weiterbildung war daher kein Thema mehr.

Tatsächlich gab es eine grundlegende Veränderung bei den Praktiken der L&D Professionals. Sie mussten demnach lernen mit neuen technologischen Instrumenten umzugehen, ihre täglichen Aufgaben umstellen bzw. anpassen, sowie Ihre Projekte mit den IT Abteilungen teilen. CrossKnowledge hatte somit nicht nur eine Rolle des Vertreibers von Distanzlösungen angenommen, sondern wurde zum Moderator der L&D Wandlung, die sich von der Rolle des Trainingslieferanten hin zu der des Weiterbildungsförderers bewegte.

Auch wenn das Team von CrossKnowledge weit davon entfernt ist, ein Martingal zu diesem Thema zu besitzen, arbeitet es daran, Antworten zu erstellen, die auf jeden seiner Kunden angepasst sind. In den folgenden Abschnitten werden Lösungsstrategien beschrieben, die wir sehr gerne mit Ihnen teilen wollen.

¹⁸ Jérôme Coignard, White Paper von Cross Knowledge „L'entreprise Communautaire“ (Das gemeinschaftliche Unternehmen) 2009

Der Wert „10“: Wie zieht man den größten Nutzen aus der formalen Weiterbildung?

Als reiner Lern- und Traininganbieter und derzeitiger europäischer Marktführer im Bereich des Distanzlernens, hat CrossKnowledge innerhalb der letzten zehn Jahre verschiedenste Unterrichtsformen erlebt. Jetzt wo Blended Learning zum Prüfstein geworden ist, könnte man vermuten, dass die Designer von Lerninhalten diesen Ansatz erfolgreich gemeistert haben. Die Wirklichkeit liegt weit davon entfernt!

Gehen wir einen Schritt zurück: Ursprünglich bestand die Weiterbildung im Unternehmen aus einem oder mehreren Präsenztrainings und eventuell dem Eins-zu-Eins Coaching. Später lieferte die Technologie die Neuheit – das E-Learning. Die erwähnten Lernansätze in gemischter Form führten zu den ersten primitiven Blended Lösungen, zumeist bestehend aus den Onlinekursen am Anfang und aus den Präsenzkursen (Sandwich-Ansatz) zum Abschluss des Weiterbildungstrainings. Dieser „Sandwich“-Ansatz wurde für die Unternehmen jedoch sehr teuer.

Wir besitzen nicht das Geheimrezept!

Glücklicherweise haben wir seither einen enormen Fortschritt gemacht. Wohlwissend, dass es für das Entwickeln und Integrieren von Lernlösungen an Kompetenz und dem strukturellen Ansatz bedarf. Damit Blended Learning seine Versprechen halten kann, muss es vier folgende Prozessschritte beinhalten:

- **Instruktionsdesign** samt hochqualitativer Lernaktivitäten
- Ein auf die Teilnehmer ausgerichtetes **Marketing**
- Ein aktives **Netzwerk** von Interessensvertretern, enthaltend die Repräsentanten aus der Vorstandsebene, Personalabteilung, L&D Teams
- Gute Projektsteuerung: Von der Gestaltung bis zur Vorführung von Ergebnissen

Die Herstellung des Zusammenhanges mit dem Modell 70:20:10 wird einfach, sobald man aufhört, Blended Learning als ausschließlich strukturierten Teil „10“ der Weiterbildung zu betrachten. In Wirklichkeit muss das Blended Learning in seiner DNS die informellen Dimensionen „20 und 70“ mittragen.

Es reicht nicht aus, einem Team anzuordnen eine Community zu bilden, um mit dem Austausch und der Kollaboration anzufangen. Die Zusammenarbeit muss mit Beginn des Kurses einsetzen. Die ersten Abschnitte erlauben es den Teilnehmern, sich kennenzulernen, „das Eis zu brechen“ und sich über ihre Erwartungen auszutauschen.

Danach ergeben sich durch spezifische Aktivitäten Gelegenheiten zum Teilen und zur Zusammenarbeit im Rahmen von Gruppenbildungen, Nachforschungen oder Projekten.

Es ist daher wesentlich, diese informellen Momente des Austauschs und der Umsetzung in die formale Reihenfolge des Kurses einzubauen: Das Bild der russischen Matroschkas veranschaulicht dieses Prinzip. Man kann die Weiterbildungskurse bereits in ihrer Entwicklungsphase in die 70:20:10 Abschnitte aufteilen, um diese dann nach dem Modell effizienter umzusetzen. Am Ende dieses Prozesses erhält man einen kompletten und leistungsfähigen Kurs, ein Weg, der zu Verhaltensänderungen und folglich zur Schaffung eines messbaren Wertes führt¹⁹.

Zur Veranschaulichung sehen Sie hier ein Beispiel für einen kaufmännischen Weiterbildungskurs (so wie er online erscheinen könnte), der die Abschnitte des Teilens und der Umsetzung integriert.

The screenshot shows a digital interface for a management course. On the left, under the heading "A solid foundation of skills and abilities for every manager", there is a photo of Marc Loremare, Director of Human Resources, and a text block stating: "The managerial function is full of inspiring challenges: developing the business, motivating and developing your teams, overseeing the running of your business and so on. Each one constitutes a major objective for which we are counting on you. I invite you all to use this portal that has been designed to provide you with the keys and tools for managerial performance. From determining a company's major orientations to everyday team management and the basics of company operations, the fundamentals of management form a solid foundation of skills and abilities for every manager." On the right, under the heading "Recommended learning path Improve your management style", there is a list of four topics: "Adapting management to the independence of your staff", "Helping your staff to progress by using the correct management style", "Conducting delicate interviews successfully by using different management styles", and "Responding to poor performance". At the bottom right of this list is a button that says "Start your learning path".

Der Ausruf zur Aktion – “Call for Action” von einem charismatischen Sponsor

Das strukturierte Blended Curriculum mit 70&20 Schritten

- Setzen von Prioritäten (Meeting mit dem Manager)
- Verbessern & Teilen (Workshop)
- Definieren des Aktionsplanes

Auf diese Weise kann durch „Blended Learning“ der größte Nutzen aus jedem Lernverfahren herausgezogen werden, indem ein Seminar über drei Tage in eine Lernerfahrung über drei Monate verwandelt wird. Studien bestätigen eine um 20 bis 40 % höhere pädagogische Leistung (Erwerb und Speicherung von Wissen und Änderungen der Methoden) des Blended Learning gegenüber dem Präsenztraining allein. Es bleibt jedoch noch viel zu tun, um von tatsächlichen interaktiven Kursen sprechen zu können. Wenden wir uns daher jetzt erst mal dem Wert „20“ des Modells zu.

¹⁹ Weitere Methoden und Lösungsstrategien werden bald im Artikel „Un nouveau Blended“ (Ein neues Blended Learning) verfügbar sein, der sich der Vereinigung des Formalen und Informellen in den Weiterbildungs-Tools widmet.

Der Wert „20“: die Baukunst von Lerngemeinschaften

Vor nicht zu langer Zeit haben wir ein Zwei-Tagesseminar in einen Zwei-Monatsseminar mit integrierter Lernerfahrung umgewandelt. Die Ergebnisse in Bezug auf den Wissenserwerb und der Speicherung vom Wissen, sowie dem veränderten Verhalten waren zwischen 20% und 40% höher als diejenigen, welche zuvor durch den Präsenztraining pur erzielt worden waren.

Die Teilnehmer trafen sich während der Präsenzveranstaltungen, arbeiteten gemeinsam an Fallstudien und teilten ihre Aktionspläne ... dann endete das Curriculum. Man tauschte Kontaktdaten aus und versprach, miteinander in Verbindung bleiben. Die Gefühlslage ähnelte ein wenig der nach dem Sommerurlaub. Und was passierte nach den paar Monaten gemeinsamer Arbeit? Nichts! Die Teilnehmer kehrten in ihre gewohnte Arbeitsumgebung mit ihren gewohnten Aufgaben und Zielen zurück. Die einst tolle Gruppendynamik, die langsam aufgebaut worden war, konnte dem Druck des Alltags nicht lange standhalten. Zweifelsohne etwas frustrierend für die Teilnehmer, aber vor allem ein unerhörter Verlust von Energie, Zusammenarbeit und möglichem Fortschritt für das Unternehmen.

Den Beobachtungen zu entnehmen, kann man davon ausgehen, dass in den meisten Fällen, wenn ein Arbeitnehmer im Alltag nach Informationen sucht, er/sie sich als Erstes an seinen Büronachbarn, dann an Google wendet. Meistens erhält er/sie auch eine zufriedenstellende Antwort. Wenn es sich jedoch um sensiblere Themen, wie Führung oder Lean Management handelt, müssen Arbeitnehmer eine Möglichkeit haben, vom lokalen Fachwissen, geteilten Erfahrungen und bewährten Verfahren anderer profitieren zu können.

Es ist offensichtlich, dass während der Erstellung von Lerngemeinschaften den Gruppen mehr Power verliehen werden sollte.

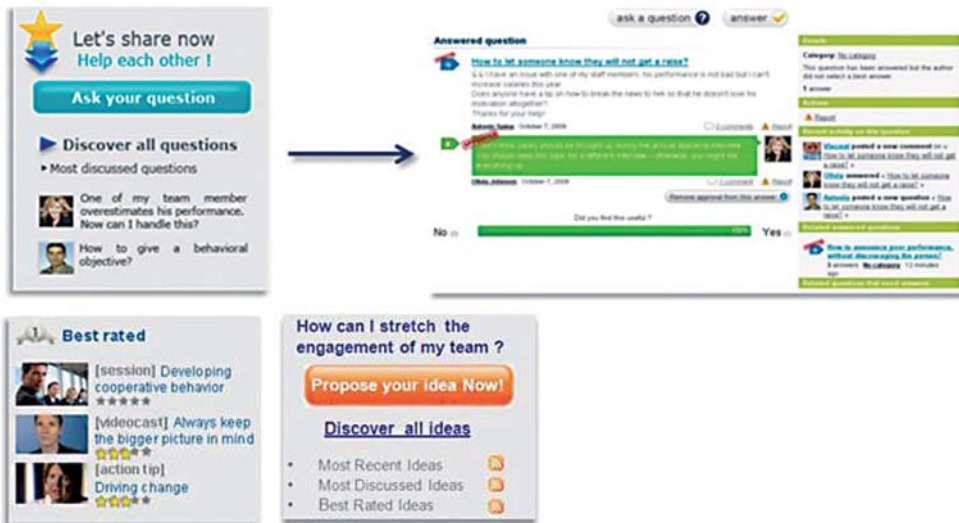
Um dies zu erreichen, hat CrossKnowledge mit Fachleuten und Lernenden an Projekten zusammengearbeitet, bei denen durch Beobachtung Ergebnisse zu dem Verhalten von informeller Informationsteilung, sowie den effizienten Lerngemeinschaften erzielt worden sind. Mitunter ist eine Wunschliste mit den typischen Anfragen der Gemeinschaftsmitglieder entstanden, die hier im Folgenden geteilt wird:

- Ich benötige ein Training oder zumindest eine Erklärung zu den neu eingeführten, kollaborativen Instrumenten.
- Ich möchte gern meine persönliche Bibliothek aufbauen, samt einem Entwicklungsplan, bei dem mir meine Mitstudierenden relevante Literatur, Aktivitäten und Lernmaterialien empfehlen können.
- Ich würde gern Fragen und Erfahrungen mit meinen Kollegen bei gemeinsamen Themen teilen können.
- Ich möchte gern umsetzbare Lösungen zu meinen alltäglichen Angelegenheiten finden können und ich bräuchte hierzu Experten, die mich bei auftretenden Problematiken unterstützen würden.

Um auf diese Bedürfnisse eingehen zu können, reicht es nicht aus, Widgets auf einer kollaborativen Plattform einzufügen. Daher entwickelte CrossKnowledge folgende Leistungen:

- Hilfe für Lerngemeinschaften zur Nutzung von Funktionen
- Organisieren und Betreuen von Gruppenaktivitäten (z. B. Eisbrecherfunktionen, Peer-Aufgaben) vor einer Gruppenzusammenführung
- Erstellen von reflektierenden Aktivitäten nach den Workshops
- Erstellen von Beiträgen und Durchführen von Befragungen, um die gemeinschaftlich genutzten Umgebungen „live“ zu erhalten
- Unterstützen und Feiern der ersten und weiteren Kollaborationen weltweit
- Hilfeleistung für die Gruppenexperten und Betreuer zum erfolgreichen Austausch von Lerngemeinschaften

Die folgenden Abbildungen zeigen, wie die technischen Funktionalitäten und interaktiven Methoden an den Orten der Weiterbildung vereint werden.



Selbstverständlich wird die Messung des ROI mehr Mühe machen, umso mehr man sich von den bekannten Referenzen der formalen Weiterbildung entfernt. Beim interaktiven Ansatz bemisst man sicherlich weiterhin die Verwendung und Zufriedenheit der Nutzer. Allerdings erfolgt die Messung des Erwerbs von Wissen oder der Änderungen von Methoden weniger direkt. Man wird dennoch Indikatoren, wie der Anzahl der durchgeführten Transaktionen (Veröffentlichungen, systematisierten und geteilten bewährte Methoden, gestellten Fragen, Eingriffen von Experten), folgen können. Dadurch entsteht ein Set von Messdaten, mittels welchem das Engagement und die Wissensteilung ermittelt werden können.

Der Wert „70“: Erzeugen von Lernumgebungen für alltägliche Weiterbildung

Ist es möglich, den Lerntransfer am Arbeitsplatz zu optimieren, um aus diesem eine Lernumgebung zu machen? Die Erfahrung hat gezeigt, dass, um die zuvor gestellte Frage positiv in die Tat umsetzen zu können, die Teilnehmer drei Elemente benötigen, die sie nicht immer im Rahmen traditioneller Weiterbildungsinstrumente finden:

- Relevante **Informationen**, direkt mit den Lernthemen verbunden.
- **Materialien und schnelle Unterstützung (Support)** bei der Suche nach Lösungen zu den Alltagsproblemen in der Arbeitsumgebung.
- **Begleitung während der Umsetzungsphase**, um aus dem Gelernten Leistungen zu erzielen

An dieser Stelle liegen die größten Herausforderungen für die Umsetzung des Modells 70:20:10. Und diese liegen eigentlich nicht bei den Inhalten oder der Technologie, sondern in den Bereichen des Change Managements, der Kommunikation, L&D Praktiken und der aktiven Einbringung seitens der Manager.

Informationen

Gute Vorsätze am Ende der Weiterbildung, die sich nie in konkrete Änderungen übertragen, gibt es wie Sand am Meer. Der häufigste Grund ist die zeitliche Trennung zwischen dem Lernen und der Handlung.

Wie CrossKnowledge die Informationsdomäne angeht, wird hier anhand eines praktischen Beispiels erläutert: Thorsten, ein vielversprechender Manager, hat mit Begeisterung einen Finanzgrundlagenkurs abgeschlossen. Die Budgetperiode findet erst in Oktober, also in vier Monaten, mit dem Sommerurlaub dazwischen, statt. Wenn wir nicht wollen, dass er sich total verloren fühlt, wenn in vier Monaten der Finanzvorstand an seine Tür klopft, müssen wir Thorsten regelmäßig entsprechende Informationen zukommen lassen, damit er sich in das Thema vertiefen kann.



Daher beinhaltet die Proposition von CrossKnowledge eine Kollaboration zwischen den L&D Professionals, den Kommunikations- und Finanzabteilungen, eine Ausarbeitung und Durchführung gemeinsamer Aktionspläne, die solche Arbeitnehmer wie Thorsten mit den auf seine Position zugeschnittenen Informationen, Entwicklungen und Veränderungen versorgen.

Lösungen

Arbeitnehmer sind des Öfteren mit Problemen konfrontiert, die unmittelbare Antworten erfordern: Umgang mit einem Konflikt innerhalb von Teams oder Umgang mit der Reklamation eines unzufriedenen Kunden. Wenn in unserem Berufsalltag Feuer ausbricht, steht es außer Frage, den nächsten Workshop für gemeinsame Entwicklung abzuwarten!

Zu den Instrumenten für schnelle Problemlösungen und Erfahrungsberichte dienen Funktionen wie die Suchmaschine und die Tag Cloud. Hinzu kommt die Unternehmens-Werkzeugbox (engl.: corporate tool box), die Best-Practice-Empfehlungen, Prozesse und Lösungsansätze beinhaltet. Es besteht kein Zweifel, dass man effizienter lernt, wenn man mit einem Problem konfrontiert ist. So bewegen wir uns in Bezug auf die Weiterbildung von einem Modell Just in Case zu einem Modell Just in Time.

Umsetzung

Das Einzige, was hier wirklich zählt, ist inwiefern die Verhaltensänderungen den Geschäftsverlauf positiv beeinflussen. Die veraltete Zuckerbrot-und-Peitsche-Methode ist in einer Welt von nach dem Sinn suchenden Arbeitnehmern nicht länger anwendbar. Das beste Mittel wäre, das Lernen an den Arbeitsplatz zu „übertragen“ und besteht daher darin, Verbündete zu finden, die diese Änderung unterstützen.

Neben den Personalleitern und L&D Professionals sollte man nach Verbündeten in vier Kategorien suchen:

- Es werden **Sponsoren** benötigt, aus den Reihen des Geschäftsführungsausschusses. Sie verkörpern den Sinn des Projekts, indem sie über seine Herausforderungen und seinen Zusammenhang mit der Strategie sprechen.
- Zusätzlich zieht das Projekt seine Berechtigung aus konkreten Ergebnissen, die es erzeugt. Dafür werden **Sieger** innerhalb der Zielgruppe ausgemacht. Die Bezeugung ihres Erfolgs zeigt, dass die Veränderung sowohl zugänglich als auch vorteilhaft ist.
- Die **Führungskräfte** sind eine Gruppe weiterer wichtiger Verbündeten. Ihr Beitrag ist entscheidend für alle Arbeitnehmer aus den dazugehörigen Abteilungen.
- Und schließlich die **Dozenten**, die diesen Vorstoß über die Mauern des Klassenzimmers hinaus begleiten, indem sie es zulassen, dass sich ihre Rolle zu der eines Förderers, Moderators oder des Coachs bei der Umsetzung weiterentwickelt.

Die genannten Interessenten müssen mit den Instrumenten und passenden Kompetenzen ausgestattet werden. Einige Methoden sind tatsächlich noch lange nicht intuitiv: Schaffung von Bedingungen für die Umsetzung, Geben von Feedback, Analyse des Einsatzes, sowie die Systematisierung eines Entwicklungsplanes.

CrossKnowledge stellt ihnen folglich zahlreiche Methoden zur Verfügung, die während der letzten zehn Jahre gesammelt und durch ein Arsenal an Instrumenten ergänzt wurden. Zudem empfängt die Cross-Knowledge Academy seit 2011 L&D-Experten, um mit ihnen die besten Methoden zur Konzeption, Verwirklichung und zur Betreuung von Instrumenten zu teilen, welche die Dimension des Workplace Learning einbeziehen.

Wie sieht es am Ende des Prozesses aus?

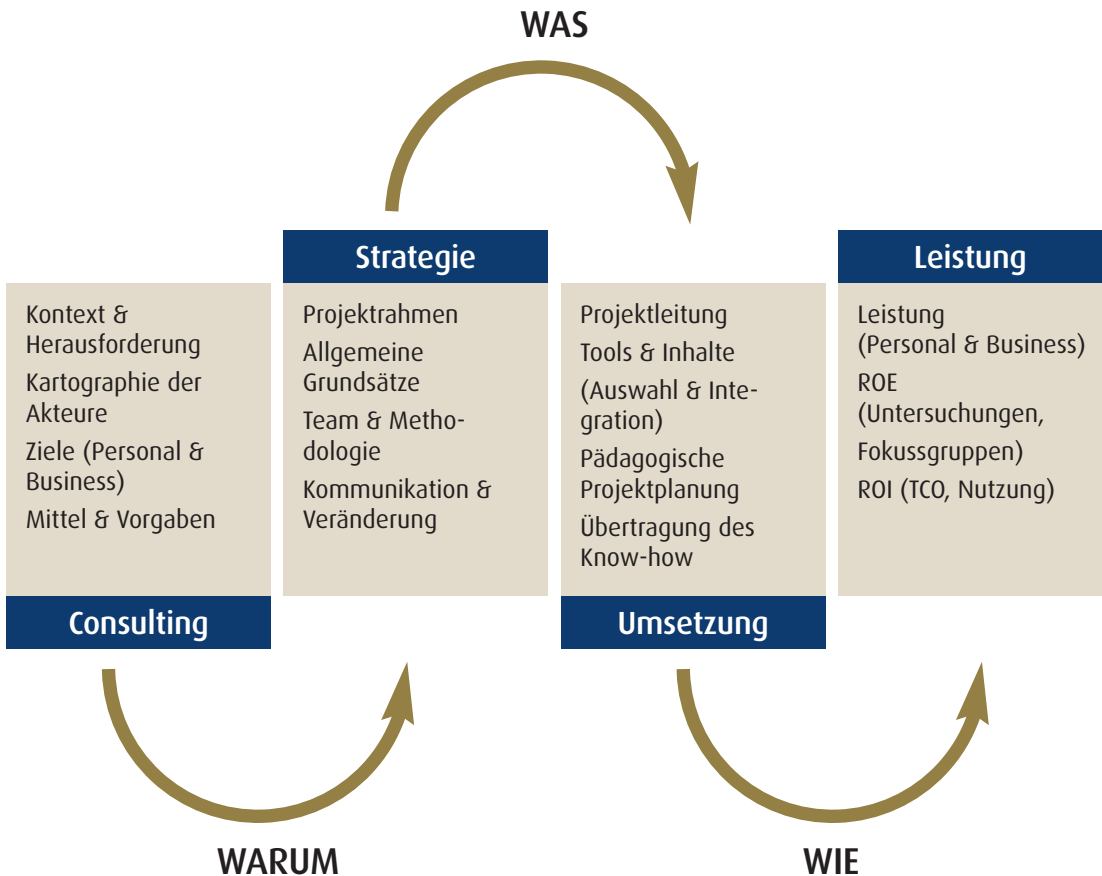
Nachdem die Bestandsaufnahme der Protokolle und Funktionalitäten geendet hat, haben die Experten von CrossKnowledge das zuvor dargestellte Instrument vervollständigt (Der Wert „10“: Wie kann ich den größten Nutzen aus der formalen Weiterbildung ziehen?), um ein verbessertes Portal zu erhalten. Wir finden dort natürlich auch die Editorial Blogs und die Abschnitte einer klassischen Weiterbildung wieder. Außerdem: Eine Suchmaschine und eine Tag Cloud, um dringende Fragen zu stellen, eine Taskleiste und einen Platz zum Austausch von Methoden, sowie thematische Dossiers, einen Newsletter und einen Ort für die Trends.

The screenshot displays the CrossKnowledge Managerial Performance portal. At the top, a navigation bar includes 'Managerial Performance', 'My training', and a search bar. Below this, a horizontal menu lists categories: Home, E-sessions, Essentials, Action Tips, Videocasts, and Business reviews. The main content area features a large article titled 'A solid foundation of skills and abilities for every manager' by Marc Loremare, Director of Human Resources. To the right of this article is a 'Recommended learning path' section with four steps: 'Adapting management to the independence of your staff', 'Helping your staff to progress by using the correct management style', 'Conducting delicate interviews successfully by using different management styles', and 'Responding to poor performance'. A 'Start your learning path' button is at the bottom of this section. On the right side of the page, there is a 'Search by tags' section with a cloud of tags including Strategy, finance, Skills, Management, Team performance, Motivation, Behaviour, Leadership, Delegate, Conflict, and Communication. Below this is the 'Saipem Manager Tool box' with links to a 'Webconference on best practices', an 'Annual assessment form', and 'Newsletters'. At the bottom, a 'Most viewed' section displays three featured videos: 'Managing with value creation levers', 'Avoid ruling everything', and 'Be Clear What The Aim is'. Each video includes a thumbnail, title, rating, and a link to 'Add to my training'.

Die CrossKnowledge Methodologie

Immer mehr unserer Kunden fragen uns, was wir in Bezug auf erfahrungsbasierte Weiterbildung vorschlagen. Diese Frage betrifft häufig die Modalitäten und Instrumente, was in einem Umfeld schneller und tiefgreifender Entwicklungen, insbesondere technologischer Natur, berechtigt ist. Samt der Antworten auf diese Fragen präsentiert CrossKnowledge konkrete Fallbeispiele, die sowohl verwendete Technologien und Methoden sowie auch die erzielten Ergebnisse von der praktischen Seite vorstellen.

Uns erscheint es wichtig, bei diesen Verwirklichungen neben den Tools und Methoden das ins Licht zu rücken, was die enge und offensichtliche Verbindung zwischen den Zielen des Projekts und den Herausforderungen des Unternehmens, des Teams und der Einzelpersonen darstellt: Der Erfolg dieser Projekte hängt tatsächlich mindestens genauso von den Consulting- und Marketing-Kompetenzen der L&D-Teams, wie von ihrem pädagogischen und technischen Fachwissen ab.



Gibt es ein Martingal für die Verwirklichung? Leider nein. Es gibt jedoch eine Reihe von Fragen und Themen, die man genau prüfen kann, um effizient sein zu können und um die häufigsten Fallen zu vermeiden. Diese Vorgehensweise zur Untersuchung und Beratung haben wir systematisiert und in der Grafik auf Seite 44 dargestellt.

Wie es auch in der Grafik deutlich gezeigt wird, beginnen wir immer damit, den Auftrag abzuklären, die Ziele auf verschiedenen Ebenen – Business, Organisation und Personal – klar auszumachen, um dann bestimmen zu können, auf welche Art sie sich zu Entwicklungszielen des Humankapitals umwandeln lassen. Nach den Tools machen wir uns systematisch daran, diese Lücke durch eine Messung des Wertes auf genau diesen Ebenen zu schließen.

Was die eigentliche Methode zur Verwirklichung betrifft, stützen wir uns auf die klassischen Abschnitte der Leitung eines Projekts, indem wir agile Methodologie integrieren, um die notwendige Flexibilität für eine perfekte Anpassung an die Turbulenzen zu garantieren, die auf das Unternehmen zukommen können.

Schließlich ist dieser Ansatz naturgemäß interaktiv: er ernährt sich von Grundsätzen und stützt sich auf die Tools, die auf den letzten Seiten vorgestellt wurden. Wer hat gesagt, dass Schuster immer schlechte Schuhe tragen müssen?

Gewinnen der Führungskräfte für das erfahrungsbasierte Lernen

Wird ein Kind krank, bringen seine Eltern es zum Arzt. Dieser untersucht es, stellt eine Diagnose und stellt ein Rezept aus. Die Eltern kaufen die Medikamente, achten dann darauf, dass ihr Kind sie einnimmt, bis es wieder ganz gesund ist. Niemand kommt auf die Idee, die Diagnose oder das Rezept für die Medikamente in Frage zu stellen oder es gar dem Kind zu erlauben, seine Medikamente nicht einzunehmen. Noch weniger ist es denkbar, die Behandlung abzubrechen, bevor es nicht vollständig genesen ist.

In Bezug auf die Entwicklung von Kompetenzen lässt sich das jedoch häufig feststellen: Die Empfehlungen des L&D Managers werden oft in Frage gestellt und seine Programme nur wenig befolgt. Allerdings hindert es die Führungskräfte in Unternehmen nicht daran, ihren Chief Learning Officer für die Effizienz der Weiterbildung verantwortlich zu machen.

Diese Situation ist für alle Interessensvertreter unangenehm wie auch kontraproduktiv und tritt häufig in den Unternehmen mit negativer Einstellung gegenüber der Weiterbildung auf. Die wirksamste Herangehensweise wäre beide Faktoren – die Barrieren zum effizienten Lernen, sowie das Einbeziehen der Führungsebene während des gesamten Prozesses – gleichzeitig anzugehen. Vor allem wenn es zum erfahrungsgeleiteten Lernen im Unternehmen kommt, wie hoch ist die Chance, dass das Einsetzen des 70:20:10 Modells ohne die Überzeugung der Führungskräfte mit Erfolg verlaufen wird?

Daher möchten wir im Folgenden Schlüsseltechniken für das erfolgreiche Manager-Engagement mit Ihnen teilen, welche wir im Laufe der Jahre mit unseren Kunden ausgearbeitet haben.

Prinzipien

Gemeinsamer Projektaufbau

Zunächst ist es wichtig den Grad der Führungskräftebeteiligung, der zum Erfolg des Trainingsprogramms führen wird, zu bestimmen. Dies sollte in der Phase stattfinden, in der Ziele des Projektes definiert und die einzelnen Verantwortlichkeiten definiert werden.

Wird dieser Schritt übersehen, kann die Stellung der L&D Professionals in dem Projekt sich schnell zu der Rolle eines Training-Zulieferers entwickeln und ihn somit in eine schwächere Position gegenüber den internen Kunden versetzen.

Wenn Sie jedoch das zeitliche Engagement seitens der Führungskräfte sich bereits zu Anfang geholt haben, können Sie im Laufe der verschiedenen Projektphasen auf dieses zurückgreifen und sich somit eine stärkere interne Position für Ihr Trainingsprogramm verschaffen.

Der Erfolg in der Scoping-Phase kann sowohl auf die Durchsetzungsfähigkeit des L&D-Professionals, wie auch auf seine/ihre Fachkenntnisse zurückzuführen sein.

Drei Gründe warum die frühe Zusicherung der Führungskräfte für das Lernprojekt ausschlaggebend ist:

- Die Führungskräfte sind am besten aufgestellt - wenn sie nicht sogar diejenigen, die als einzige in der Lage sind – Faktoren wie die Verhaltensänderungen und den operativen Einfluss, die als Ergebnis infolge der Weiterbildung erwartet werden, zu beschreiben. Wenn Manager bei der Zielsetzung des Projektes mithelfen, werden sie höchstwahrscheinlich auch diejenigen sein, die die betrieblichen Vorteile im Anschluss der Weiterbildung ihrer Teams, erkennen. Zusätzlich wenn der Input der Führungskräfte bei den Leistungskennzahlenindikatoren (KPIs) eingeholt wird, sind sie eher dazu bereit die Verantwortung für die Weiterbildungsergebnisse zu teilen.
- Sobald die Führungskräfte die Anforderungen, Ziele und KPIs definieren, geben sie somit auch die Spielregeln für die Weiterbildung, sowie die Konsequenzen für deren Nicht-Befolgung mit an. Sie werden mitverantwortlich für das vorgesehene Trainingsprogramm, diese Funktion fällt unter deren organisationale Hierarchieebene.
- Und schließlich stellt das informelle Wissen in den Abteilungen der jeweiligen Führungskräfte eine wertvolle Informationsquelle dar. Mithilfe der Manager kann der L&D-Professional das vorhandene Wissen zur Anpassung der Weiterbildung an das richtige Lernniveau sehr gebrauchen.

Im Wesentlichen mobilisiert man die Führungskräfte durch das Teilen gemeinsamer Herausforderungen. Schauen wir uns nun an, wie dieser Einsatz über die gesamte Verwirklichungsdauer aufrechterhalten werden kann.

Einbindung der Planungsphase

Auch nachdem die Ziele und Herausforderungen eines Projektes vollständig definiert worden sind, profitiert der L&D-Professional von der Zusammenarbeit mit den Führungskräften, nämlich in der Planungsphase des Projekts: Der Beitrag äußert sich vor allem in der gemeinsamen Entwicklung von Fallstudien, anschaulichen Beispielen und praktischen Übungen, bei denen es sich um konkrete Arbeitssituationen handelt. Um alle diese Materialien qualitativ und realitätsnah zu erstellen, ist die Einbringung der Führungskräfte notwendig. Selbstverständlich, schließt die Einbringung der Manager in die Planungsphase nicht die erforderliche Analyse des L&D-Professionals aus: Gemeint sind damit das Ausrollen von Umfragen, Interviews, Schlussfolgerungen durch Beobachtungen. Und obwohl, gerade in dieser, zeitintensiven Phase des Projekts, das Einbeziehen der Führungskräfte zum Teil nicht einfach ist, stellt die Zusammenarbeit bei den Kritikern die Glaubwürdigkeit weniger in Frage.

Die Teilnahme der Führungskräfte und der Bestimmung von Deliverables (Pflichtergebnissen) ist eine ausgezeichnete Alternative sich ihr Feedback gleich zu Beginn der Planungsphase einzuholen, um gegebenenfalls die Anpassungen so früh wie möglich vorzunehmen.

Der Planungsprozess sollte das Ergebnis gemeinsamer Anstrengungen werden mit dem gemeinsamen Ziel das Projekt zum Erfolg zu machen. Wenn diese Zusammenarbeit gelingt, werden sich die Führungskräfte im weiteren Verlauf des Projektes viel aktiver einbringen – vorausgesetzt, ihnen werden aktuelle Informationen und der Zugang zu den Tools zur Verfügung gestellt.

Mobilisierung des gesamten Linienmanagements

Der nächste Schritt ist die Mobilisierung der ganzen hierarchischen Befehlskette, also das Umwandeln jedes einzelnen Individuums in einen Befürworter. Man erreicht dies durch eine Kombination von Informations- und Motivationsinitiativen:

- An erster Stelle geht es darum, den Führungskräften eine klare Beschreibung der Weiterbildungshandlung und ihrer Ziele zu liefern. Man darf die Marketingdimension dieser Information nicht unterschätzen, durch welche das Projekt verkauft werden soll, indem an die Führungskräfte und ihre Teams ein sachdienliches Versprechen in Bezug auf ihre eigenen Herausforderungen gerichtet wird. Diese Information kann in ebenso vielfältigen Formaten wie beispielsweise einer internen Notiz, einer Leitanimation auf der Seite der Personalabteilung, einem Einführungsseminar oder der Stellungnahme eines Meinungsanführers in den internen Medien des Unternehmens angegeben werden.
- Neben den Zielen und erhofften Vorteilen müssen dem Linienmanagement die von „ihm“ zu erwarteten Beiträge genau kommuniziert werden. Ob es sich nun um Meetings, Weiterbildungseinsätze, Tutorien oder die Messung von Leistung handelt: jeder Punkt muss klar und verkaufsfördernd präsentiert werden, um jegliche Gefährdung in der Verwirklichungsphase zu vermeiden.
- Mehrere Unternehmen legen bei ihren Führungskräften Ziele im direkten Zusammenhang mit der Entwicklung ihrer Arbeitnehmer fest. In diesem Fall kann den Teil der variablen Vergütung der Manager an die Erreichung dieser Ziele im Zusammenhang mit dem vorgestellten Projekt koppeln.

Zur Veranschaulichung: Ein L&D-Professional stellte bei Antritt seiner Stelle in einer großen Kommunikationsagentur überrascht fest, dass die Teilnehmerquote und anschließend auch die Quote zur Umsetzung von Weiterbildungsmaßnahmen heillos niedrig waren, bis er entdeckte, dass weder in der Stellenbeschreibung noch in den Zielen der Führungskräfte auf die Entwicklung der Arbeitnehmer verwiesen wurde. Die Aufklärung hinsichtlich dieser Aufgabe durch die Generaldirektion und die Festlegung klarer Ziele zum Thema haben diese Verhältnisse in weniger als sechs Monaten radikal verändert.

Vorbereitung der Führungskräfte auf effektives Coaching

Es genügt nicht, die Entwicklung der eigenen Arbeitnehmer „nur“ zu begleiten. Zahlreiche Führungskräfte fühlen sich nicht mit den entsprechenden Hilfsmitteln ausgestattet, wenn man sie bittet, ihre Arbeitnehmer auf eine Weiterbildung vorzubereiten oder sie im Nachhinein zu coachen. Damit die Manager effizient coachen können, werden Managementpraktiken und -verfahren benötigt, welche vor allem das Ziel haben das Lernen durch die Anderen (Learning through others: 20 %), sowie das Anwenden des Wissens in der Arbeit (Workplace Learning) zu fördern. Diese Prozesse sind nicht immer intuitiv verankert, und könnten deshalb durch spezielle Ad-hoc-Praktiken vermittelt werden.

Das Vorbereiten der Führungskräfte auf das Coachen der Arbeitnehmer hinsichtlich der Weiterentwicklung im Unternehmen stellt ein solides Investment dar und wird mit Sicherheit ein ROI für den hohen Aufwand bei den Weiterbildungsmaßnahmen gewährleisten. Vor allem, weil es den Weg zur optimalen und nachhaltigen Weiterentwicklung einzelner Arbeitnehmer ebnet.

Die Erfahrung mit den CrossKnowledge-Kunden hat gezeigt, dass es hilfreich ist die Kommunikation in Bezug auf die Coachingvorbereitung mit den Führungskräften so früh wie möglich im Prozess anzusetzen:

- Erstellen von **Managertrainings** zu Themen, die ihren Arbeitnehmern bei dem Projekt gelehrt werden – wenn auch in einer abgekürzten Version. Kunden von CrossKnowledge, die diese Trainingsart eingeführt haben, finden, dass dieses Verfahren eine Unterbrechung in der Kommunikation zur Managementebene verhindert, sowie die sofortige Unterstützung der Führungskräfte bewirkt. Setzen Sie nicht voraus, dass die Manager das Thema verstehen – überprüfen Sie dies vorher. So werden eventuelle Missverständnisse vorab geklärt und ein unerwarteter Widerstand gegenüber dem Projekt verhindert.
- Halten Sie **formale Briefings** mit den jeweiligen Managern ab. Präsentieren Sie potenzielles Nutzen des Lehrplans. Dies versichert wiederum, dass der Training-Entwicklungsplan individuelle Ziele reflektiert, die bei den Jahresgesprächen gesetzt worden sind.

Darüber hinaus, müssen die Führungskräfte über ihre Aufgaben informiert werden:

- Führen von **Nachbesprechungen mit den Arbeitnehmern im Anschluss** jedes einzelnen Trainingschrittes während der weniger formalen Trainingsphase. Auch hier gilt das intuitive Coaching von Arbeitnehmern als ungenügend. Demnach sollen die Führungskräfte im Bereich des Coaching gelehrt und unterstützt werden, um Fehler in der Kommunikation und bei der Zielsetzung zu vermeiden.
- Wenn man schließlich der Logik des Coachings folgt, muss die Führungskraft in der Lage sein, den Weiterbildungszyklus abzuschließen, indem sie ihren Arbeitnehmer in die Position bringt, die gemachten Fortschritte und die dabei festgestellten Schwierigkeiten zu analysieren... und dann daraus Lehren für die Zukunft zu ziehen. Dieses Schlussgespräch ist eine besonders wichtige Management-handlung, die sehr stark zum dauerhaften Aufbau von Kompetenzen und zur Motivation des Arbeitnehmers beiträgt. Es stellt außerdem eine großartige Gelegenheit für die Führungskraft dar, ein konstruktives Feedback zu geben, indem die Bemühungen gelobt und die Ergebnisse honoriert werden.

Mobilisierung des gesamten Linienmanagements

Nach der Einführung des Trainings bzw. des Weiterbildungsprojekts, müssen die L&D-Professionals die Führungskräfte mit den für das Coaching notwendigen Instrumenten ausstatten:

- Das Unterbreiten eines „Leitfadens für bewährte Verfahren“ an die Führungskräfte.
- Sobald die Weiterbildungsphase für die Arbeitnehmer angefangen hat, sollten sogenannte Logbücher erstellt und den Führungskräften zur Überwachung und Messung von Leistung zur Verfügung gestellt werden. Diese können folgende Formate annehmen: Beobachtungstabellen, eine Scorecard zur Aufstellung der Korrelation zwischen den Unternehmenshandlungen und den operativen Indikatoren, usw.

Wenn Führungskräfte zu Dozenten werden

Die Bitte an die Führungskräfte, an den verschiedenen Weiterbildungsabschnitten teilzunehmen, ist eine klassische Methode. Ihr Beitrag ist wesentlich, um die Bedeutung der Handlung ebenso wie seine Kohärenz mit der Unternehmensstrategie aufzeigen zu können.

Im Rahmen der strukturierten Weiterbildung (der Wert „10“) kann dieser Beitrag vielfältige Formen annehmen, die von der Eröffnung der Sitzungen bis zur Präsentation von **Fallstudien** über die **Leitung** einzelner Seminartermine reichen können.

Sobald es um das Social Learning (der Wert „20“) geht, kann der Beitrag der Führungskraft durch die Organisation von **Workshops** erfolgen, die speziell zum Teilen gedacht sind – Gruppenarbeit zu festgestellten Schwierigkeiten und Austausch über die bewährten Methoden – oder dadurch, diese Art von Diskussion auf die Tagesordnung der **Team-Meetings** zu setzen.

Was schließlich das Workplace Learning (der Wert „70“) betrifft, stellt die Definition operativer Ziele, die direkt mit den Entwicklungsbereichen der Arbeitnehmer zusammenhängen, das offensichtlichste Mittel dar, um **die Arbeit zum Dozenten zu machen**.

Zusammenfassend sollte man die Manager dazu bewegen, ihre Kompetenzen zur Arbeitnehmerförderung einzusetzen. Es wird den Arbeitnehmern zu schnellerem Fortschritt verhelfen.

Auf dem Weg zum 2.0 Engagement

Wie wir bereits beschrieben haben, stellt die Nutzung der neuen Technologien bei der Weiterbildung ein wirksames Instrument dar, um die Strategien des Lernens durch Andere, sowie des Lernens am Arbeitsplatz (Workplace Learning) zu unterstützen. Interaktive Mittel und Suchmaschinen ermöglichen das Teilen und die Suche nach Lösungen und Inhalten mittels eines Klicks. Die technologischen Anwendungen verändern sich jedoch sehr schnell. Es gilt deshalb von Anbeginn des Projektes die Manager darüber aufzuklären was man von ihnen erwartet und mit welchen Mitteln sie dorthin gelangen können, wenn man von ihrem Einsatz in den neuen Lerngebieten profitieren möchte.

Wir weisen darauf hin, dass, während der Großteil der Unternehmen von Web 2.0 spricht, nur die Minderheit den Sprung zum Learning 2.0 gewagt hat. Bei den CrossKnowledge-Kunden, die diese Änderung vorgenommen haben, beobachteten wir einen starken Einsatz von Führungskräften in den folgenden Bereichen:

- Ein konsequenter und beispielhafter **Beitrag in Foren**. Die Fähigkeit, Informationen über interne Netzwerke zu teilen, gilt bei vielen unserer Kunden als ein entscheidendes Merkmal, um die Führungspersönlichkeiten innerhalb ihres Unternehmens auszumachen.
- Das Erstellen eigener Blogs und Wikis, sowie das Moderieren von Foren zu berufsbezogenen Themen, die ihnen wichtig sind. Diese Aktivitäten werden im Allgemeinen umsichtig aufgenommen, bevor sie ermutigt werden, sobald sie den Beweis für ihre Fähigkeit zur Erzeugung eines Wertes erbracht haben.
- Der Beitrag und das Teilen bilden die Grundlage des Social Learning, aber sie erweisen sich nur als nachhaltig, wenn die Beitragenden etwas daraus herausziehen. Genau darin liegt die Rolle der Führungskraft, diese neuen Nutzungsmöglichkeiten und insbesondere den Beitrag zur kollektiven Leistung erkennen und belohnen zu können. Es ist daher wesentlich, dass sie die Intensität des Austauschs in ihr Spektrum der Leistungsindikatoren aufnehmen.

Zum Abschluss des Regelkreises

In ihrem Buch „The Value of Learning“, das sich der Leistung in der Weiterbildung widmet, machen Patricia und Jack Phillips als erste Ursache des Scheiterns der Weiterbildung den Mangel an Einsatz und Unterstützung seitens der Führungskräfte aus.

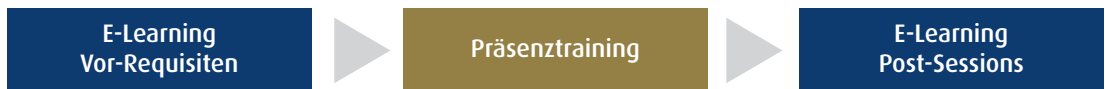
Im Hinblick auf die beträchtlichen Summen, die jedes Jahr von den Unternehmen investiert werden, um die Kompetenzen ihrer Arbeitnehmer zu entwickeln, ist es nicht mehr vorstellbar, das geringste Leistungsinstrument in Bezug auf die Weiterbildung zu vernachlässigen. Daher stellt die Führungskraft immer mehr einen aktiv einbezogenen Akteur bei der Weiterbildung ihrer Arbeitnehmer dar, und nicht jemanden, der einfach nur betroffen ist.

Und während wir schon versuchen das Management miteinzubeziehen, sollte auch die Vorstandsebene adressiert werden. Die progressiven Mitglieder dieser betrachten die Weiterbildung in Unternehmen bereits als ein wichtiges Unterscheidungsmerkmal für ihre Organisation und würden mit ihrer Unterstützung einen entscheidenden Beitrag zur Effizienz des Lernens leisten.

Einbindung der Manager – konkretisierter Ablauf

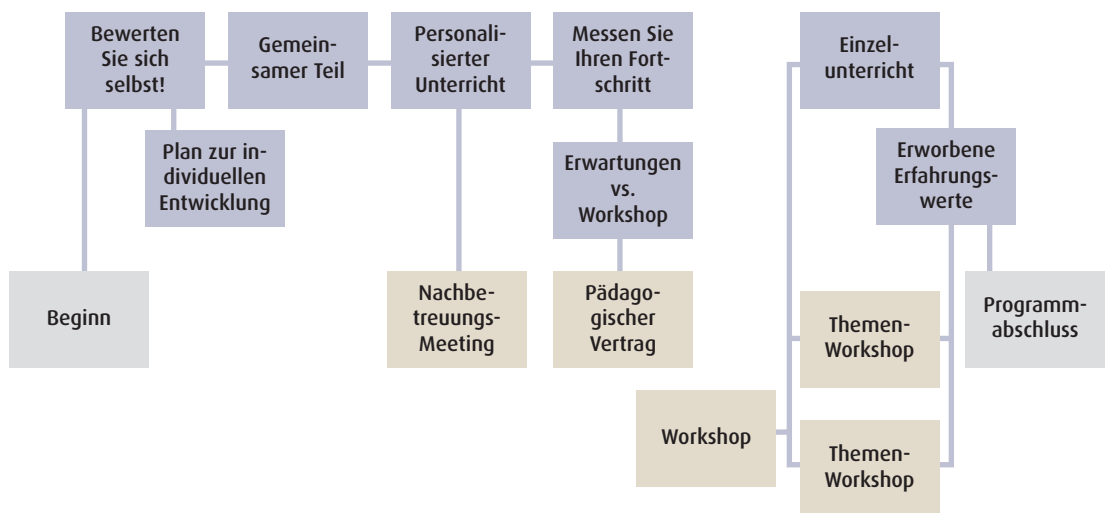
Wir werden nun sehen, wie man die zuvor dargelegten Prinzipien und Elemente in die Praxis umsetzen kann. Wir benötigen ein richtiges Blended Learning Lernprojekt, nicht nur eins, dass verschiedenen Modalitäten (Face-to-Face Training, Distance Learning, usw.) aufeinander folgen lässt. Sonst erhalten wir nur enttäuschende Ergebnisse, unzufriedene Teilnehmer, durcheinander gebrachte Trainer, und nicht zuletzt, hohe Ausgaben:

Gemischte Lernelemente konservativ aufeinanderfolgend



Glücklicherweise waren Instruktionsdesigner intelligent und erfinderisch genug, um nicht nur innerhalb dieser frustrierenden Struktur zu bleiben. Sie formulierten neue Regeln und fügten neue Lernmittel hinzu um die Performanz von Blend zu verbessern: Verminderte Ausfallzeiten, Umformulierung des traditionellen Weiterbildungsformats in eine neue Lernerfahrung (engl.: learning experience), erweiterte Reichweite, Zunahme an Agilität.

Ablauf des Blended Learning



Damit die Übung wirklich komplett ist, müssen wir noch die Marketingmaßnahmen, den Plan für die Betreuung bei verschiedenen Communities und die grundlegenden Messlatten für die Leitung darlegen. Wir konzentrieren uns hier auf den Beitrag der Führungskräfte zu den Werten „20“ und „70“ unseres Modells und analysieren ihre Rolle auf drei Ebenen:

- Vorbereitung
- Coaching
- Überwachung

Vorbereitung

In den vorigen Kapiteln konnten wir nicht oft genug das Einbringen der Führungskräfte in die Anfangsphase eines Lernprojektes betonen. Sie helfen wichtige Anforderungen an das Projekt zu definieren.

Obwohl uns der gesunde Menschenverstand befiehlt, die Problematik vorher genau zu bestimmen und erst dann nach einer Lösung zu suchen, akzeptieren die L&D-Professionals zu oft Trainingsanfragen, die nicht mehr als eine Titelzeile, ein Ziel und ein Lieferdatum, enthalten. Hierbei kann eine Führungskraft in kurzer Zeit die tägliche Problematik ihrer Arbeitnehmer, deren praktische Erfahrungen und Kompetenzen, genau beschreiben. Und je konkreter diese Beschreibung erfolgt (formuliert in Zahlen und Fakten), desto klarer kann der Weiterbildungsprojektrahmen gekennzeichnet werden.

Die Führungskräfte helfen die zu erwarteten Trainingserfolge, samt den KPIs zu bestimmen. Gleichzeitig kann ein L&D-Professional mit der Führungskraft an der Erstellung einer sogenannten Inventarliste zusammenarbeiten, die alle Elemente, Lernmittel und Pflichten beinhaltet, die ein Manager während und nach dem Projekt einsetzen muss. Am Ende der Planungsphase sollten gemeinsame Ziele und ein Aktionsplan mit der Inventarliste vorhanden sein.

Unserer Ansicht nach sollten die Führungskräfte keine Entscheidungen innerhalb der Konzeptionsphase treffen, denn ein Manager ist kein Instruktionsdesigner und sollte nicht wie einer denken.

Nachdem das neue Lerncurriculum vorbereitet worden ist, wird noch eine andere Präparation fällig: Eine Mehrzahl an Führungskräften ist nicht auf eine Begleitung des formalen bzw. informellen Trainings ihrer Arbeitnehmer vorbereitet. Die L&D Professionals müssen daher die Führungskräfte mit der richtigen Information, den entsprechenden Lernmitteln und sogar mit dem richtigen Training ausstatten, um eine effiziente Begleitung ihrer Arbeitnehmer zu gewährleisten.

Coaching

Die Führungskräfte, mit denen wir arbeiten, erkennen die Notwendigkeit an, die Entwicklung ihrer Arbeitnehmer zu begleiten. In der großen Mehrheit sind sie motiviert, dies zu tun... geben aber auch zu, am Ende oft nicht ausreichend Zeit dafür aufwenden zu können.

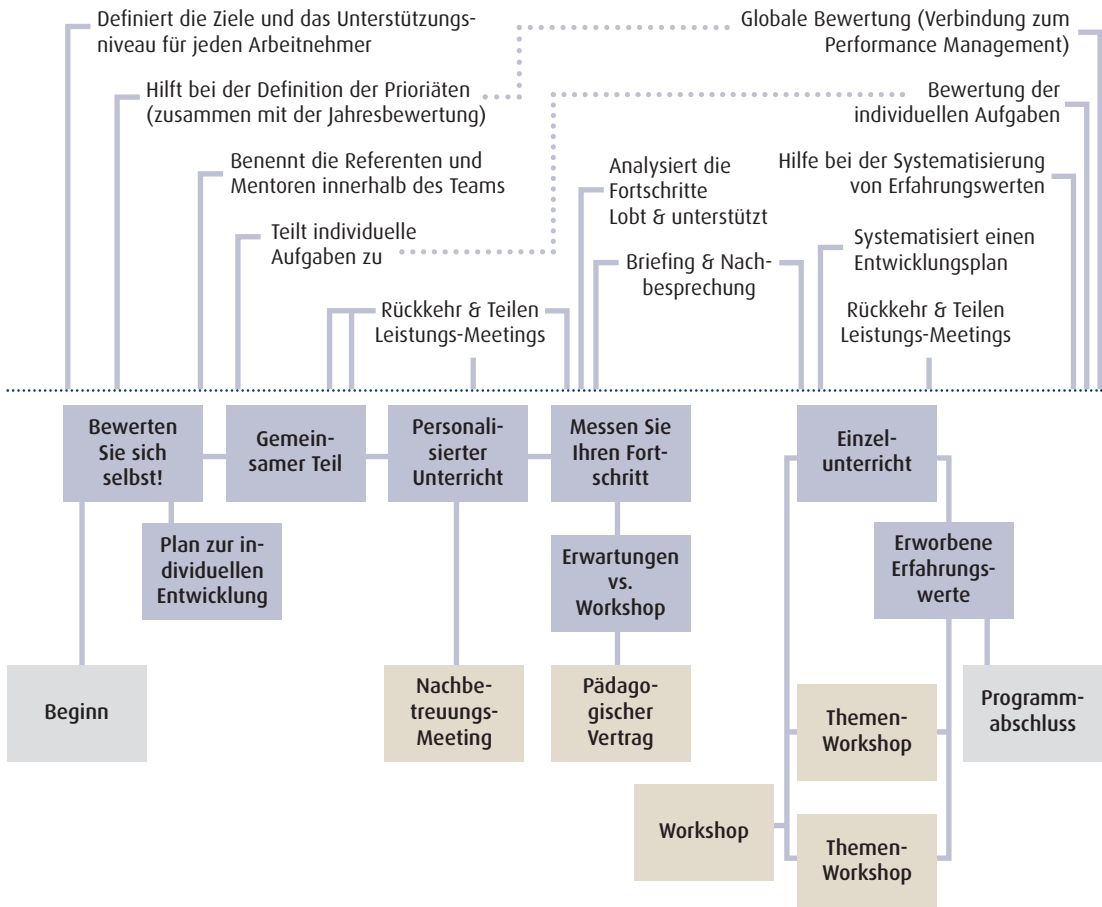
Der Druck des operativen Geschäfts, der sich immer stärker auf die kurzfristige Sicht konzentriert, verbannt das Coaching seitens der Führungskräfte auf einen Rang mit der niedrigsten Priorität. Die Entwicklung von Kompetenzen boxt sicherlich nicht in derselben Gewichtsklasse wie die Quartalsziele.

Die L&D-Professionals müssen, wenn sie die Dienste der Führungskräfte in Anspruch nehmen, im Hinterkopf haben, dass diese Aufgabe unweigerlich mit anderen Prioritäten im Wettbewerb steht, und sollten daher maßvoll vorgehen. Auf zwei Achsen lässt sich die Zeit für Unterstützung seitens der Führungskräfte optimieren. Die erste besteht darin, die Coaching-Kompetenzen der Führungskräfte zu entwickeln. Das stellt sicherlich die lohnendste Investition dar, wenn man bedenkt, dass sie den Erfolg aller kommenden Initiativen bedingt. Die zweite Achse besteht darin, den Führungskräften alle Lernmittel und Instrumente zur Verfügung zu stellen, mit denen sie ihre Vermittleraufgabe mühelos und schnell realisieren können.

Sehen wir hier nun einige Lernmittel an, die sich in diesem Bereich bewährt haben:

- Präsentationen zum Weiterbildungsprogramm (Programmbogen, Video, Zusammenfassung der Schlüsselkonzepte).
- Kalender (der im Büro oder im Meeting-Raum aufgehängt werden kann).
- Hilfsmittel zur Trainingsbegleitung: Präsentationskit, Quiz, Themen für Meetings,
- Team-Übung, Aktivitäten zum Teilen und Systematisieren von bewährten Methoden.
- Begleitmaterial; Beobachtungstabellen, Fragen für das Briefing und die Nachbesprechung, praktische Aktivitäten passend zum Lernthema.
- Übersicht der KPI Liste, um die Nachbetreuung zu ergänzen und an die Herausforderungen des Teams anzupassen.
- Evaluation beim Jahresgespräch

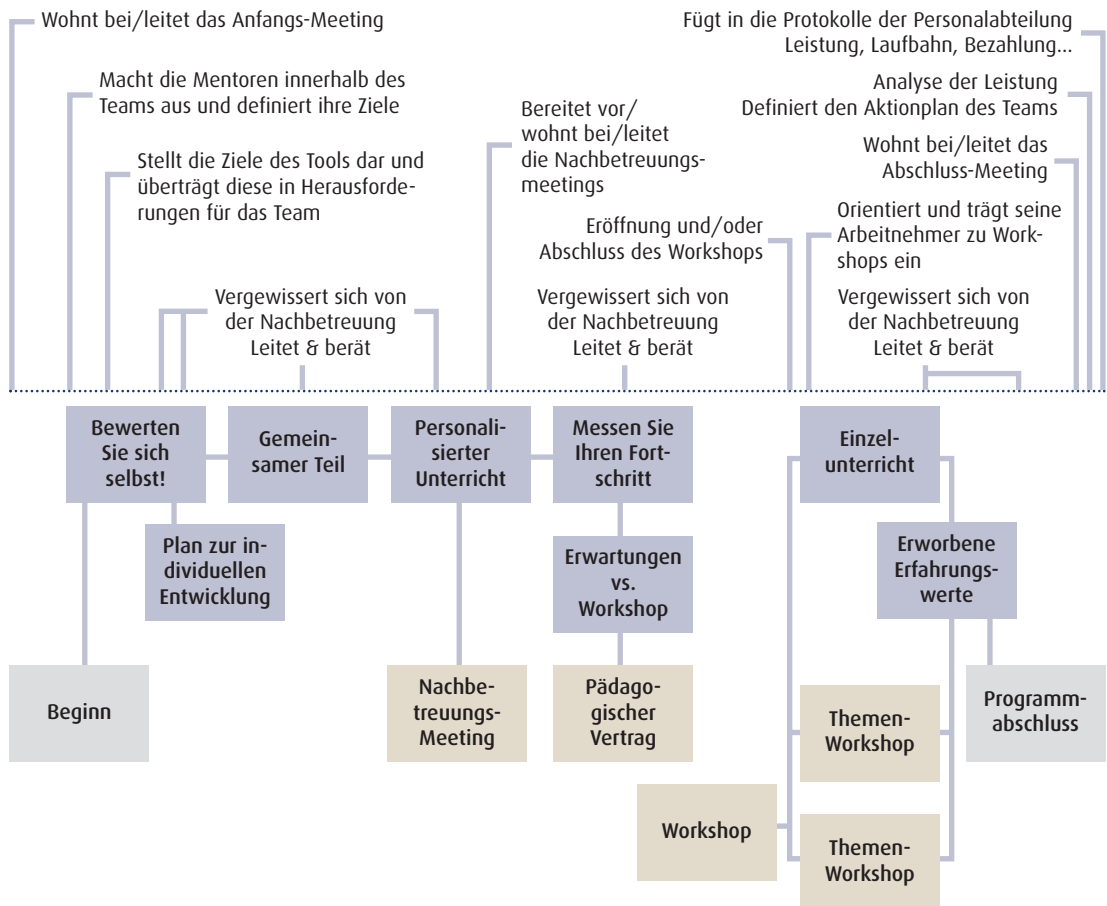
Das folgende Schema zeigt einige Beispiele der Managereinbringung bei einem „echten“ Blend-Learning-Mix:



Überwachung

Die Überwachung stellt die minimale Intervention dar, die das Unternehmen von einer Führungskraft verlangen darf, wenn sie mit einer Weiterbildungsinvestition für die Mitglieder eines Teams einverstanden ist.

Das folgende Schema positioniert in Bezug auf die Führungskraft die Stufe der Einbindung, die man von der Führungskraft in einem lernenden Unternehmen erwarten könnte, in dem eine L&D-Kultur heranreift.



Die Studie

Um ein letztes Mal die wesentliche Rolle der Führungskräfte hervorzuheben, verweisen wir auf die Studie von **Mary Broad** und **Johnson Newstrom**, die 1992 unter dem Titel *Transfer of Learning* veröffentlicht wurde. Im Rahmen ihrer Arbeiten haben Broad und Newstrom eine Matrix entwickelt, die den Einfluss der verschiedenen Akteure auf die Leistung der Weiterbildung beschreibt.

Zu diesen Akteuren gehören natürlich:

- **Der Lernende**
- **Der Ausbilder (Dozent, Coach, Förderer, Experte)**
- **Der Vorgesetzte des Lernenden**

Darüber hinaus haben sie den Zeitpunkt, an dem diese Einbindungen am wirksamsten waren, betrachtet:

- **Vor der Weiterbildung**
- **Während der Weiterbildung**
- **Nach der Weiterbildung**

Man kann die Aufstellung in einer Matrixtabelle präsentieren:

	Vor der Weiterbildung	Während der Weiterbildung	Nach der Weiterbildung
Der Lernende	①	8	③
Der Ausbilder	②	4	9
Der Vorgesetzte des Lernenden	7	5	6

Es fällt sofort auf, dass die Handlungen, die den größten Einfluss auf die Leistung der Weiterbildung haben, von den folgenden Personen erbracht werden:

- **Von der Führungskraft vor der Weiterbildung**
- **Von der Führungskraft nach der Weiterbildung**
- **Von der eingebundenen Person vor der Weiterbildung**

Diese Aufgaben erfolgen unter der Berücksichtigung, dass die Führungskräfte:

- Die Weiterbildungshandlung auf einladende Art und Weise darstellen, indem sie die Herausforderungen und Vorteile für ihren Arbeitnehmer honorieren
- Eine strukturierte Nachbesprechung der wichtigsten Kursabschnitte vornehmen

Abschließend:

- Die Erreichung einer begeisterten Einbindung der Führungsriege in die Weiterbildungsprojekte im Unternehmen ist ein Wunsch, den jeder L&D-Professional hat. Wir sind uns bewusst, dass es sich dabei um die größte Herausforderung bei der Umsetzung der erfahrungsmäßigen Ansätze handelt. Nachdem wir die Gelegenheit hatten, Unternehmen zu begleiten, die in diesem Bereich tatsächliche Fortschritte erzielt haben, planen wir, diese Erfahrungen im Rahmen unserer zukünftigen Artikel mit Ihnen zu teilen.
- In der Zwischenzeit hoffen wir, dass Sie hier Ideen finden konnten, die Ihre Lösungen mit zusätzlichen Instrumenten versehen, um der Entwicklung der Teams und der Strategie Ihres Unternehmens zu dienen.

Wichtige Schlussfolgerungen:

Bevor wir dieses Whitepaper wieder schließen, möchten wir gerne auf einige Punkte zurückkommen, die dazu beitragen werden, dieses Erfahrungsmodell zu einer Quelle der Leistung und der Freude für Sie und Ihre Ansprechpartner zu machen.

bleiben Sie fokussiert

Sie haben sich knapp 60 Seiten dieses durchgelesen, in dem es hauptsächlich um Methodologien, Fallstudien und Beispiele geht. Wenn Sie sich nur eine einzige Sache daraus merken mussten, dann ist es die – sich auf die Geschäftsergebnisse, die man erreichen möchte, zu konzentrieren und nicht auf die Methodologie zu deren Erreichung.

Allgemeine Mobilisierung

Die Förderung der Mitglieder der Vorstandsebene zeigt, dass Ihr Projekt mit der Unternehmensstrategie verbunden ist, und verdient die Einbeziehung aller. Die Führungsriege ist diesbezüglich unerlässlich, um den Sinn zu vermitteln und diejenige Energie zu erzeugen, mit der das Projekt seine Ziele erreichen kann.

Vergessen Sie nicht, mit wem Sie kommunizieren

Nur wenn Sie Ihre Audienz gut verstehen, werden Sie in der Lage sein, eine motivierende und effiziente Weiterbildungsreise anbieten zu können. Behalten Sie die Attribute Ihrer Zielgruppe immer im Hinterkopf und bauen Sie Ihre Lösungen so auf, dass ihr eine Lernerfahrung geboten wird, die ihren Zielen dient und ihre Vorgaben respektiert. Wer sind sie? Wie arbeiten sie? Wie sehen ihre alltäglichen Herausforderungen aus? Wie lernen sie am besten? Wie kommunizieren sie? Wie lösen sie Probleme?

Präsentieren Sie den Mehrwert

Es ist immer leichter, Erfolge um ein Vielfaches zu steigern als eine Methode zu verwirklichen! Wie lauten die drei Schlüsselindikatoren, mit denen sie beweisen können, dass sich der Aufwand lohnt? Wenn es Ihnen gelingt, die Wertschöpfung des Erfahrungsmodells aufzuzeigen, kann man darauf wetten, dass niemand einen Rückzieher macht!

Seien Sie überzeugt und überzeugend!

Mit den Worten Ghandis:

„Sei Du selbst die Veränderung, die Du Dir wünschst für diese Welt.“

Der Berufszweig, der sich mit dem Modell 70:20:10 am stärksten verändern wird, ist Ihr eigener! Stellen Sie sich darauf ein, angenehm überrascht zu sein. Alle, die das Modell in der Praxis angewendet haben, sind im Nachhinein davon überzeugt. Diejenigen, die bereits im Voraus überzeugt waren, waren einfach nur schneller und effizienter.

Genießen Sie es!

Das Erfahrungsmodell ist sowohl für die L&D-Professionals als auch für die Lernenden eine Chance. Es ermöglicht die Entwicklung neuer Kompetenzen sowie neuer Erfahrungen und eröffnet Perspektiven für die Karriere und für Aufgaben, die zuvor einfach nicht bestanden haben. Ihnen, der bzw. die in diese neuen Gebiete der Entwicklung von Humankapital vordringt, wünschen wir eine ausgezeichnete Reise!

Charles & Jérôme

Charles Jennings

Charles Jennings ist Leiter von Duntroon Associates, einer britischen Unternehmensberatung, die sich auf die Führung und die Leistungen der Weiterbildung spezialisiert hat. Als Theoretiker und Praktiker zugleich gilt er sowohl im Bereich der Entwicklung des Humankapitals als auch bei der Leitung der Veränderung und Verbesserung der Leistung in der Weiterbildung als Autorität.

Zwischen 2002 und 2008 war er Direktor für Weiterbildung bei Reuters und Thomson Reuters. Er entwickelte und leitete Weiterbildungs-Tools für die 55.000 Arbeitnehmer der Unternehmensgruppe und befasste sich mit der Generalisierung der Messung von Leistung und operativen Einflüssen auf diese Handlungen. Zuvor war Charles Jennings in Großbritannien Direktor des nationalen Zentrums für vernetzte Weiterbildung und Professor an der Business School in Southampton. Er arbeitete außerdem auf höchster Ebene mit internationalen Unternehmen zusammen. Für die Europäische Kommission war er als Expertengutachter tätig und nahm im Auftrag internationaler Weiterbildungsorganisationen an Geschäftsführungsausschüssen teil.

Dank einer äußerst umfassenden Erfahrung beherrscht Charles die vielfältigen Aspekte der Weiterbildung, sowohl aus der Sicht des Unternehmens als auch aus der des Dozenten. Er hat zahlreiche Ansätze umgesetzt, die auf die Produktivität und die Leistung der Politik im Umgang mit Talenten abzielen.

Im Jahr 2006 war Charles einer der sechs Mitglieder der Delegation von Global Watch, die vom britischen Ministerium für Handel und Industrie in die USA geschickt wurde und deren Auftrag den Titel „Beyond eLearning“ (über das E-Learning hinaus) trug.

2008 verlieh ihm die UK World of Learning in Anerkennung seines außerordentlichen Beitrages für den Bereich der Weiterbildung einen Preis und zeichnete damit eine über 25-jährige Karriere im Bereich der Entwicklung von Kompetenzen sowie seine Forschungen zur Verbesserung der Leistung und des informellen Lernens aus.

Jérôme Wagnier

Als Experte der strategischen Ausrichtung und der Entwicklung von Kompetenzen mit einem Abschluss von der Universität Paris-Dauphine und Besucher der ESSEC ist Jérôme Wagnier Autor zahlreicher Artikel zum Leadership und zum Management. Er wird regelmäßig als externer Teilnehmer zu internationalen Konferenzen eingeladen.

Im Jahr 2005 stieß Jérôme Wagnier als Direktor des „Customer Business Development“ zu Cross-Knowledge (führender europäischer Anbieter im Bereich der Entwicklung von Kompetenzen im Leadership und Management durch neue Technologien). Dank seiner reichen Erfahrung im Bereich der Beratung zu Personalressourcen kann er die Bedürfnisse der Kunden perfekt erfassen und es dem Unternehmen ermöglichen, sich schnell zu entwickeln, sowohl in Frankreich als auch auf internationaler Ebene. 2009 wurde er zum Direktor für Business Consulting ernannt, diese Stelle hat er auch heute noch inne. Jérôme arbeitet mit den Teams aus der Personal- und L&D-Abteilung zusammen, um Lösungen für die Entwicklung des Humankapitals zu entwickeln, die modern, anpassungsfähig und attraktiv sind und mit denen die Herausforderungen und Vorgaben der aktuellen Arbeitswelt bewältigt werden können.

Bevor er zu CrossKnowledge kam, war Jérôme Direktor der Unternehmensgruppe DOit, (Beratung im Bereich Management und Personalwesen), die 2003 Preisträger der Trophée Force PME (CGPME) war. Seine Aufgabe vereint die Beratung zur Entwicklung von Kompetenzen und die Leitung von Seminaren, Konferenzen und dem Coaching von Führungskräften. Zuvor hatte Jérôme die Position des teilhabenden Geschäftsführers in einer Unternehmensberatung für Strategie und die Optimierung der Geschäftsleistung und die Position des Betriebsverantwortlichen in einer Restaurantkette inne.

Durch seine Fähigkeit, die Dynamik in einem Team und die individuelle Motivation zu verstehen, kann er erfolgreich große Teams auf internationaler Ebene leiten. In diesem Rahmen hat Jérôme sein großes Können im Bereich Leadership und seine Leidenschaft für die Herausforderungen im Business, im Personalwesen und in der Weiterbildung unter Beweis gestellt. Diese Themen sind die sprudelnde Quelle seiner beruflichen Leidenschaft.

Haufe Akademie und CrossKnowledge Das Beste aus zwei Welten

Mit der strategischen Partnerschaft von Haufe Akademie und CrossKnowledge haben Kunden Zugriff auf ein Portfolio von aktuell über 800 Qualifizierungsthemen, Entwicklungsprogrammen und rund 20.000 digitalen Lernobjekten in bis zu 16 Sprachen. Flexible e-Learning-Lösungen können ideal mit Präsenzangeboten kombiniert und in Führungskräfte- oder Personalentwicklungsprogramme integriert werden. Welche Lerninhalte und Lösungen zum jeweiligen Weiterbildungsbedarf und der Zielgruppen passen, dazu beraten wir Sie gerne.