

FACHBEITRAG 2017

Leitartikel: Lernen-On-Demand

Seit der Jahrtausendwende ist der globale e-Learning Markt um mehr als 900% angewachsen. Aktuell arbeiten viele, vor allem große, Unternehmen daran, ihre Qualifizierungs- und Weiterbildungsangebote in Richtung Lernen-On-Demand weiterzuentwickeln. Schrittweise löst also E-Learning als „Just-in-Time“-Training das „Lernen auf Vorrat“ ab. Für die Unternehmen geht es darum mehr Möglichkeiten zu schaffen, um selbstgesteuertes Lernen am Arbeitsplatz zu forcieren.



Dieser Leitartikel gibt einen Einblick in dieses Konzept und beschreibt einige wichtige Rahmenbedingungen und Erfolgsfaktoren hierzu.

Die 70-20-10-Formel des Lernens

In den 1980er-Jahren führte Bob Eichinger verschiedene Studien am Center for Creative Leadership durch, die sich mit dem Thema Lernerfolg beschäftigen. Auf Basis seiner Erkenntnisse leitete er ab, dass es drei zentrale Quellen für einen dauerhaften Lernerfolg gibt und diese offenbar ein deutlich unterschiedliches Gewicht haben: 70% ihres Lernerfolgs führten die Befragten auf anspruchsvolle Aufgaben im Job und das meistern von konkreten Praxisherausforderungen zurück (on the job learning). Weitere 20% auf die Interaktion und den Austausch mit Kollegen und Führungskräften (social learning) und „nur“ 10% durch formales Lernen aus Büchern, Schulungen und sonstigen Lernangeboten. Spätestens seit der Veröffentlichung des Buches „The Career Architect Development Planner“ von Michael M. Lombardo und Robert W. Eichinger im Jahr 1996 hat sich die Formel 70-20-10 unaufhaltsam und weltweit verbreitet. Kombiniert man die Kernaussagen dieser Formel mit den unaufhaltsamen technologischen Entwicklungen, so ist es eigentlich nur logisch, dass der wichtigste Teil des zukünftigen Lernens sich a) am Arbeitsplatz und b) immer dann, wenn es einen konkreten Lernbedarf gibt, abspielen wird. A+B ergibt in diesem Fall also Lernen-On-Demand. Das Lernen wird auch deshalb effektiver, weil der Mitarbeiter durch den akuten Bedarf eine deutlich höhere Konzentration auf die Lerninhalte und einen unmittelbaren Lerntransfer realisiert.

Video is the new text

Bereits 2007 schreibt der Zukunftsforscher John Naisbitt in seinem Buch „Mindset!“, dass unsere Zukunft eine visuelle sei. Youtube ist inzwischen die zweitwichtigste Suchmaschine nach Google. Menschen suchen also zur Beantwortung von Fragen immer häufiger nach visuellen Anleitungen. Einige Unternehmen starten auch deshalb schon mit firmeninternen YouTubes, um diesem Bedarf nachzukommen. Einer der wichtigsten Vordenker des Cooperate Learnings, Josh Bersin, prägte dazu die oftmals zitierte Aussage „Video is the new text!“

Die hohe Akzeptanz des Mediums Video resultiert aus der Möglichkeit, einen Sachverhalt zu zeigen, anstatt diesen nur zu beschreiben. Videolearning kann unterschiedliche Formate beinhalten und kombinieren: Screencasts, Animierte Infografics, Spielszenen, Interaktive Tests, Slide-Shows, Imagefilme, Cartoons, Interviews usw. Auch in Deutschland gibt es bereits etablierte Portale, z.B. die Pink University, in der es ein großes Angebot an Videolernmaterial gibt. Zudem etablieren sich weltweit immer mehr eColleagues, die ganze Ausbildungs- und Qualifizierungsprogramme online anbieten. Hier findet eine Vermischung von Lernen und Wissensmanagement statt, indem das Wissen aus verschiedenen Informations- und Lernelementen zusammengeführt wird.

Selbstgesteuertes Lernen

Eine wesentliche Grundvoraussetzung für das Lernen-On-Demand ist die Fähigkeit von Mitarbeitern zum selbständigen Lernen. Die Grundlagen des Konzepts des Selbstgesteuerten Lernens gehen auf

FACHBEITRAG 2017

die Forschung von Albert Bandura (ab den 1940er Jahren), insbesondere seine Sozialkognitive Lerntheorie und seine Arbeiten zur Selbstregulation, zurück. Eine seiner zentralen Erkenntnisse ist, dass ein wesentlicher Erfolgsfaktor für Lernerfolg Fähigkeiten wie Selbstmotivierung, vorausschauende Planung und Selbstbeurteilung sind. Außerdem sind besonders erfolgreiche Lernende in der Lage, ihr Lernumfeld sinnvoll zu gestalten und zielführende Lernstrategien zu nutzen. Einige Menschen bringen solche Fähigkeiten schon mit, anderen muss dies in Schule, Universität und/oder am Arbeitsplatz erst beigebracht werden. Hier sollte es von Seiten der Personalentwicklung, besonders bei Berufseinsteigern und Mitarbeitern, die seit längerer Zeit nicht mehr wirklich aktiv lernen, eine Unterstützung mit dem Fokus „Lernen zu lernen“ angeboten werden.

Lernen erlernen

Um Mitarbeiter dabei zu unterstützen selbstgesteuert zu lernen und die zukünftig immer umfangreicheren Angebote des Lernens-On-Demand sinnvoll zu nutzen, müssen drei Grundvoraussetzungen erfüllt sein.

1. Motivation zum Lernen: Ohne eigene Motivation wird es keinen Lernerfolg geben. Der Lernenden selbst, die Führungskraft und die Personalentwickler müssen deshalb, insbesondere vor systematisch geplanten Lernaktivitäten über die Relevanz des Lernstoffes klar machen und motivierende Lernziele definieren.
2. Die richtige Lernstrategie: Es gibt unzählige Tipps und Tricks zum effektiven Lernen. Letztendlich muss der Lernende selbst festlegen, mit welchen Primärstrategien (Lernhilfen zum Wissensaufbau), Stützstrategien (zur Konzentration und Motivation) und Kontrollstrategien (um die Abrufbarkeit und den Wissenstransfer zu sichern) er die größten Lernchancen sieht.
3. Passende Lernangebote/-formate: Der Lernende muss am Arbeitsplatz den Zugang zu für ihn und das Lernthema adäquate Lernangebote zugreifen zu können. Wie erwähnt spielen hierbei zunehmend visuelle Formate eine wichtige Rolle. Zum anderen können aber auch über Google, Wikipedia, YouTube etc. hilfreiche Lernangebote gefunden werden.

Dass Arbeiten und Lernen gleichzeitig stattfinden können, ist nicht jedem bewusst. Genau hierbei gilt es anzusetzen. Zur Selbstlernkompetenz der Mitarbeiter gehört es nicht nur, sich eigenständig und selbstgesteuert mit Lerninhalten auseinanderzusetzen, sondern auch mit informellem Lernen bewusst umzugehen. Die Personalentwicklung kann Mitarbeiter dabei unterstützen und zum Beispiel Lerntagebücher einführen.

Resümee

Die Digitalisierung bietet im Bereich der betrieblichen Aus- und Weiterbildung zahlreiche inhaltliche und ökonomische Vorteile. Ob WBTs, Webinare oder Videotrainings: Klar ist, dass online zur Verfügung gestellte Weiterbildungstools einerseits den Ansprüchen der Mitarbeiter gerecht werden, Wissen on Demand abrufen zu können. So können gezielt und in individueller Weise zu spezifischen Anlässen und beliebigen Zeitpunkten konkret auftretende Wissenslücken bei den Mitarbeitern geschlossen werden. Damit ist die wertvolle Zeit in Präsenztrainings frei von der reinen Wissensvermittlung und kann für die nachhaltigste Wissensverankerung genutzt werden, nämlich zum gemeinsamen Reflektieren und Üben. Optimal angepasste und motivierende Trainings spielen auch in der Zukunft eine Schlüsselrolle, wenn es darum geht, Veränderungen anzustoßen und einen messbaren und nachhaltigen Effekt zu erzielen. Gute Lernprogramme aber müssen die 70-20-10-Formel berücksichtigen. Dabei wird dieser Trend zunehmend auf die Smartphones und mit App-Anwendungen umgesetzt werden.