

Die Nr. 1 in digitaler Bildung
Schule | Hochschule | Beruf

No. 1 in digital learning
school | university | corporate

Interview mit Charles Jennings, Co-founder 70:20:10 Institute (UK)

Karlsruhe, 1. Dezember 2017 – Am 30. Januar 2018 hält Charles Jennings, Co-founder 70:20:10 Institute (UK), auf der **LEARNTEC** seine Keynote „Exploiting Learning in the Workplace: informal learning and the 70:20:10 model“. Im Interview erklärt er, warum Leistungsträger vor allem aus ihrer eigenen Arbeit und ihren Erfahrungen lernen und, in einem zweiten Schritt, von Kollegen, Communities sowie der Familie. Er appelliert an Manager und HR-Verantwortliche sich auf Performance Support zu konzentrieren.

Herr Jennings, was steckt hinter Ihrem 70:20:10-Konzept?

Die Zahlen stehen für drei unterschiedliche Lernformen, die sich aber oft überlappen: Die ‚70‘ steht für Lernen durch Arbeit – das beinhaltet Erfahrungen, Praxis und Reflexion. Die ‚20‘ steht für Lernen von und mit anderen – etwa Kollegen, Vorgesetzten, Leistungsträgern, Mitgliedern von Communities oder dem Partner und Kindern. Die ‚10‘ ist das formelle Lernen, dazu gehören unter anderem Kurse, E-Learning und Bücher. Das Modell ist eine Struktur, innerhalb derer sich Lernen und Entwicklung, das ‚Learning & Development‘ (L&D) an den Geschäfts- und Organisationszielen ausrichtet.

Warum glauben Sie, dass informelles Lernen wichtiger ist als formelles Lernen?

Es ist erwiesen, dass wir mehr aus unserer eigenen Arbeit und von Arbeitskollegen lernen als von formellen Schulungen. Professor Andries de Grip beispielsweise veröffentlichte im Juni 2015 einen Report zur „Bedeutung von informellem Lernen am Arbeitsplatz“. Er geht davon aus, dass 98 Prozent der Zeit, die wir auf das Lernen verwenden, informell ist. Und je näher das Lernen am Einsatzort stattfindet, desto effektiver ist es.

Welche Themen eignen sich für informelles beziehungsweise formelles Lernen?

Ich habe bisher noch kein einziges Thema gefunden, das sich nicht dafür eignet. Da alles Lernen in einem Kontext erfolgt, liefert das 70:20:10-Modell die Möglichkeit, sich kontextbezogen auf die Performance zu fokussieren. Wenn man beispielsweise herausragende Musiker, Designer oder Architekten betrachtet, haben fast alle mit formellem Lernen begonnen. Aber Qualifikationen allein bringen weder Höchstleistung noch Kreativität hervor. In meiner Zeit als Chief Learning Officer bei der Nachrichtenagentur Reuters

PRESSE

Kontakt:
Katharina Steffens
+49 721 3720-2301
Katharina.Steffens@messe-
karlsruhe.de

KONGRESSZENTRUM KARLSRUHE
Karlsruher Messe-
und Kongress-GmbH
Festplatz 9
76137 Karlsruhe
T +49 721 3720-0
F +49 721 3720-99-2116
E info@messe-karlsruhe.de

MESSE KARLSRUHE
Messeallee 1
76287 Rheinstetten
T +49 721 3720-5000
F +49 721 3720-99-5494

GESCHÄFTSFÜHRUNG
MANAGING DIRECTOR
Britta Wirtz

VORSITZENDE DES AUFSICHTSRATS
CHAIRWOMAN OF THE SUPERVISORY
BOARD
Bürgermeisterin / Mayoress
Gabriele Luczak-Schwarz

Reg.-Ger. Mannheim
HRB 100147

MITGLIED
MEMBER
AUMA | FKM | GCB | IDFA | EVVC

www.messe-karlsruhe.de
www.learntec.de

habe ich nicht einen einzigen Kandidaten nur aufgrund seiner Qualifikationen eingestellt.

Lernen wir in einer ruhigen Umgebung nicht besser, wenn wir uns auf formelles Material konzentrieren und es Schritt für Schritt durcharbeiten können?

Ja, manchmal schon. Wenn wir Zeit haben, uns ohne Ablenkung auf neue Ideen und Informationen zu konzentrieren, ist das hilfreich. Aber in der Medizin beispielsweise haben Studien gezeigt, dass längere Erfahrung und Praxis zu weniger Komplikationen führt. Lernen im täglichen Arbeitsablauf hat einen sehr großen Effekt.

Aber wer eine Fremdsprache lernen will, kommt um ein strukturiertes Grammatik- und Vokabeltraining nicht herum, oder?

Wenn man mit einer neuen Fremdsprache beginnt, ist es natürlich wichtig, Grammatikstrukturen zu verstehen und eine gewisse Anzahl an Vokabeln zu kennen. Aber ein bestandener Test macht noch keinen guten Linguisten. Wir sollten das Speichern im Kurzzeitgedächtnis nicht mit Lernen verwechseln. Um ihre Prüfungen zu bestehen und ihren Uni-Abschluss zu bekommen, stopfen sich Sprachstudenten das Gehirn mit Informationen voll. Aber was bleibt nach drei oder sechs Monaten übrig? Ohne regelmäßige Praxis und Anwendung vergisst man das meiste, das man ‚gelernt‘ hat, wieder.

Welche Lernkonzepte treffen Sie in den Unternehmen an?

Viele Unternehmen planen ihr L&D mit einer – wie ich es nenne – kurszentrierten Mentalität, wo alles in Kurse, Programme und Curricula gepackt wird. Auf informelles Lernen wird kaum Wert gelegt. HR- und Weiterbildungsverantwortliche sehen ihre Aufgabe vor allem darin, Content und Kurse zu planen, zu entwickeln und zu verteilen. Aber wir wissen, dass Höchstleistung nicht nur von formalem Wissen und Fertigkeiten abhängt, sondern auch vom richtigen Arbeitsumfeld und den richtigen Arbeitsinstrumenten. Manche Unternehmen schaffen den Einstieg in die Wissenssära, doch die meisten E-Learning-Angebote sind noch viel zu contentlastig. Sogar das Micro-Learning und die Learning Nuggets, die sogenannten Wissensbissen, stellen den Content in den Mittelpunkt und basieren auf Informationen und ‚Wissenstransfer‘.

Was haben Sie gegen den Begriff ‚Wissenstransfer‘?

Wir können nicht wirklich Wissen transferieren. Man kann anderen helfen, ihr eigenes Wissen aufzubauen, aber es ist kein Eimer, den man weiterreicht. Das Wissen von Leistungsträgern ist größtenteils implizit. Es kann demnach

nicht ‚erfasst und verpackt‘ werden. Diese Menschen treffen ständig Entscheidungen innerhalb eines stetig wechselnden Umfelds. Wir müssen unser Denken und Handeln weniger dem Wissenstransfer widmen als vielmehr der Unterstützung von Mitarbeitern in ihren täglichen Arbeitsabläufen. Das bedeutet eine Verlagerung von „course to resource“.

Wie sollten Arbeitsplätze strukturiert und gestaltet werden, um ein effektives Lernen zu unterstützen?

Man braucht nicht unbedingt eine physikalische Veränderung von Gebäuden und Arbeitsplätzen. Man muss stattdessen an der Lernkultur der Organisation arbeiten. Ein Beispiel ist das Lernen aus Irrtümern und Fehlern. Die Luftfahrt beispielsweise ist deutlich sicherer als die Medizin, denn sie pflegen eine Kultur, aus Fehlern zu lernen. Wenn Piloten einen Fehler machen, berichten sie darüber, denn sie sind gesetzlich vor Entlassung geschützt. Die Fluglinien teilen ihre Reports und Erkenntnisse mit anderen, sodass jeder davon profitieren kann.

Wie können Lernprozesse in die Geschäftsprozesse integriert werden, ohne die Arbeit zu stören?

Indem man beispielsweise die Mitarbeiter identifiziert, die verstanden haben, was sie tun, und ihre Aufgabe deshalb besonders gut erfüllen. Dann sollte man Hilfsprogramme einrichten, damit andere eine ebenso gute Leistung erbringen, sogenannte Performance Support Tools. Ich habe schon Situationen erlebt, in denen Mitarbeiter trotz eines 12-Wochen-Trainings ihre Arbeit nicht erledigen konnten. Sie brauchten mindestens ein weiteres Jahr, um das Leistungsniveau zu erreichen. Als wir einen bildschirmbasierten Performance Support einführten, steigerte sich ihre Leistung sofort um 20 Prozent.

Kennen HR-Manager Ihre Methode?

Einige ja, aber leider verstehen viele HR-Experten nicht, wie Lernen und Leistung funktionieren. Das gehört nicht zu ihren Kernkompetenzen. Wie vielen Managern fällt es ihnen oft schwer, zwischen ‚lernen‘ und ‚schulen‘ zu unterscheiden – sie betrachten ‚lernen‘ als etwas, das im Klassenzimmer stattfindet. HR-Manager sind oft blind, wenn es um die Möglichkeiten, wie Mitarbeiter am Arbeitsplatz lernen und sich weiterentwickeln können, geht.

Konzerne und manche KMU sagen, sie könnten es sich finanziell nicht leisten, Lernen am Arbeitsplatz anzubieten. Was sagen Sie ihnen?

Sie können es sich nicht leisten, es NICHT zu tun. Es wird extrem viel Geld für formelle Trainings wie etwa Managementschulungen verschwendet.

McKinsey hat herausgefunden, dass die meisten Führungskräfte trainings nicht funktionieren, weil der Kontext fehlt. Und solche Programme sind teuer. Unter den mehr als 200 Organisationen, die ich bisher betreut habe, ist nicht eine einzige, bei der die Einführung der 70:20:10-Methode zu Mehrkosten geführt hat.

Bauen Sie Soziale Netzwerke mit ein? Und in welchen Teil des 70:20:10 Models würden Sie diese einordnen?

Ja, Soziale Netzwerke sind sehr wichtig – vor allem für Wissensarbeiter. Je besser Menschen vernetzt sind, desto mehr Leistung können sie erbringen. Wir lernen ständig von anderen in unserer täglichen Arbeit. Studien haben ergeben, dass, gemessen an ihrer Leistung, die oberen 20 Prozent der Manager tendenziell stärkere und vielseitigere Netzwerke betreiben als ihre weniger leistungsfähigen Kollegen.

Haben Mitarbeiter beim informellen Lernen mehr Einfluss darauf, was und wie sie lernen?

Ja, auf jeden Fall. Aber es gibt auch Einschränkungen. Was unabhängige Lerner zu lernen haben, wird von ihrer Arbeit bestimmt. Das heißt, ihre Vorgesetzten haben einen Einfluss darauf, was und wie oft ihre Mitarbeiter lernen. Verständnis und Führung durch das Management sind wichtig bei fast jeder Form informellen Lernens.

Sind Mitarbeiter gewillt und kompetent genug, um das Lernen in die eigenen Hände zu nehmen?

Ja, das sind sie. Wir dürfen nicht vergessen, dass Mitarbeiter erwachsene Menschen sind. Eines der Probleme liegt darin, dass viele L&D- und HR-Experten sie als ‚Lerner‘ betrachten und dabei ‚Schüler‘ oder gar ‚Kinder‘ meinen. Die meisten Erwachsenen wissen sehr wohl, welche Fähigkeiten sie benötigen.

Herr Jennings – vielen Dank für das Interview.

Vom 30. Januar bis 1. Februar 2018 steht die Messe Karlsruhe im Zeichen des digitalen Lernens. Jährlich lockt die **LEARNTEC** mehr als 7.500 HR-Entscheider und IT-Verantwortliche nach Karlsruhe, die sich bei über 280 Ausstellern zu den Möglichkeiten digitalen Lernens informieren und konkret für ihre Problemstellungen bei Wissensvermittlung und -management Lösungen suchen.

Der Kongress der kommenden **LEARNTEC** widmet sich dem Thema „Bildung als Motor der Digitalisierung“ und vermittelt an drei Tagen geballtes, praxisnahes Wissen. Behandelt werden Themen wie selbstorganisiertes und informelles Lernen, VR- und 3D-Lernwelten, Digital Leadership, Modern Learning, Big Data, Learning Analytics und Adaptive Learning sowie Performance Support.

Weitere Informationen zur **LEARNTEC** unter www.learntec.de