wirtschaft & weiterbildung vom 30.04.2015

Autor: Koch, Axel
Seite: 18 bis 25
Rubrik: titelthema
Gattung: Zeitschrift

Nummer: 05
Auflage: 14.993 (gedruckt) 5.696 (verkauft) 14.492 (verbreitet)
Reichweite: 0,04 (in Mio.)

Das 70-20-10- Wunschdenken

LERNTHEORIE. Die populäre 70-20-10-Bildungsformel hat einen Haken. Sie setzt einen selbstverantwortlichen, selbstgesteuerten, lernwilligen, motivierten und transferstarken Mitarbeiter voraus. Und genau dieser Typ ist in Deutschlands Unternehmen in der Minderheit. Der Autor unserer Titelgeschichte analysiert, worauf es jetzt beim Lernen am Arbeitsplatz ankommt.

Zwei junge Männer stehen gebeugt vor ihrem Küchentisch. Ihr ratloser Blick trifft die glasigen Augen eines toten Fischs. "Google, zeige mir Videos, wie man einen Fisch filetiert", spricht einer überdeutlich in sein Smartphone. Sein Kumpel steht mit einem scharfen Messer im Anschlag, schaut konzentriert auf das erste Video und fängt an, den Worten zu folgen: Direkt am Kopf schneidet man ...

Dieser Filmclip trifft genau ins Herz all jener Menschen, die Lernen einfach und mundgerecht haben wollen. Die Botschaft lautet: Frag' Google oder das firmeneigene E-Learning-System und Du bekommst genau die Information, die die Situation aktuell erfordert. Corporate Learning kann so einfach sein. Online-Lernen ist die perfekte Antwort auf die aktuellen Herausforderungen, die in Form eines Zeit-, Globalisierungs- und Kostendrucks auf den Schultern der Personalentwickler lasten. Und im Gefolge dieser Entwicklung ist plötzlich eine fast 20 Jahre alte Formel wieder aufgetaucht, die in aller Munde zu sein scheint. In zahlreichen Gesprächen mit Personalentwicklern taucht neuerdings die magische 70-20-10 Bildungsformel auf. Weiß Gott, wer diese vom Staub befreit hat. Aber nun ist sie da und gilt in ihrer Einfachheit als die perfekte Weiterbildungsphilosophie. Was ist dran an der Formel?

Die verschütteten Ursprünge der 70-20-10-Bildungsformel

Auf der Suche nach dem Ursprung des 70-20-10-Bildungsmodells stößt man auf den Blog von Charles Jennings, einem der weltweit führenden Experten zur Implementierung von 70-20-10-Lernstrategien. Folgt man seinen Gedanken (vom 4. August 2011), so liegt der Ursprung im Jahr 1971. Zu diesem Zeitpunkt veröffentlichte Allen Tough, ehemals Professor an der University of Toronto, die Ergebnisse seiner Forschung in dem Buch "The Adult's Learning Projects". Dort tauchte erstmals die Zahl 70 Prozent auf, die sich zu Lernund Veränderungsbemühungen im Sinne des informellen Lernens in Beziehung setzen lässt.

Seinen Studien zufolge werden Erwachsene zu etwa 70 Prozent von sich aus aktiv, um Wissen und Fertigkeiten zu erwerben, Einstellungen oder Gewohnheiten zu ändern. Sie suchen dazu Hilfe und Lernmaterial bei Bekannten, Experten oder in Printmedien. Bei dieser Betrachtung sind alle Lernaktivitäten eingeschlossen - von der Buchlektüre bis zum Einzeltraining. Im Mittelpunkt seiner Forschung stand die Frage, warum in bestimmten Situationen der Wunsch nach Lernen entsteht und dadurch sogar ganz bewusst Anstrengungen in Kauf genommen werden.

Im Jahr 1996 entstand durch die Forschungsarbeit von Morgan McCall und seinen Kollegen Bob Eichinger und Michael Lombardo vom Center for Creative Leadership (www.ccl.org) in North Carolina die 70-20-10-Formel. Eichinger und Lombardo schrieben in ihrem Buch "The Career Architect Development Planer", dass Lernerkenntnisse bei erfolgreichen und effektiven Führungskräften sich wie folgt zusammensetzen:

- 70 Prozent aus anspruchsvollen Jobs
- 20 Prozent durch andere Leute, besonders dem eigenen Chef
- 10 Prozent durch Schulungen, Lektüre.

Der Fokus der Betrachtung liegt auf der Führungskräfteentwicklung und der These, dass Führungskräfte am meisten durch herausfordernde Aufgabenstellungen in der Berufspraxis lernen. Diesen Blickwinkel verdeutlichten einige Jahre zuvor Morgan McCall, Michael Lombardo und Ann Morrison im Jahr 1988 in ihrem Buch "The Lessons of Experience". Gerade letztes Jahr hat nun das besagte Center for Creative Leadership (ein großer, weltweit agierender, kommerzieller Anbieter für Führungskräfteentwicklung mit eigener Forschungsabteilung) in einem White Paper seinen Blended Learning Approach for Leadership dargestellt, in dem dann auch wieder die 70-20-10-Formel auftaucht.

Wem nutzt dieser Hype?

Diesmal gedanklich erweitert um neue technische Möglichkeiten von virtuellen Klassenzimmern bis hin zu verschiedensten Formen des On-Demand-Learnings und Social Learnings. Auch hier lautet die Botschaft: 90 Prozent des Lernens sollten informelles Lernen sein. Mittlerweile hat diese Bildungsformel eine Generalisierung erfahren. Sie wird für alle Beschäftigten (nicht nur für Führungskräfte!) als Nonplusultra angesehen - vermutlich, weil die Formel so eingängig klingt und wie ein einfaches Rezept für den Bildungserfolg wirkt. Wenn man diese Zusammenhänge betrachtet, klingt dies alles nicht nach neuer Weisheit. Warum also wird nun nach mehr als 20 Jahren diese Formel so häufig zitiert und deren Missachtung als Todsünde bewertet?

Die Erklärung für die Renaissance liegt auf der Hand: Mit der Digitalisierung und der 70-20-10-Formel ergibt sich ein attraktives Geschäftsfeld für Berater und mit den dazugehörigen Kosteneinspa-

rungen ergibt sich auch eine Entlastung der Firmenkasse. Pioniere des neuen Lernzeitalters sind John Erpenbeck und Werner Sauter. Im Jahr 2013 veröffentlichten sie bei Springer-Gabler das Buch "So werden wir lernen - Kompetenzentwicklung in einer Welt fühlender Computer, kluger Wolken und sinnsuchender Netze". Angesichts der technologischen Entwicklungen und der zunehmenden Vernetzung sehen sie "Workplace Learning" im Mittelpunkt der betrieblichen Lernprozesse. Kompetenz (also selbstorganisierte Handlungsfähigkeit in neuen, unerwarteten Situationen) ist dabei das wichtigste Lernziel und nicht etwa der Erwerb eines Wissensvorrats.

Kein Thema wird zurzeit so oft bemüht wie die Digitalisierung und Individualisierung des Lernens - verbunden mit ausgeklügelten E-Learning oder Blended-Learning-Konzepten. Da ist die Rede von Apps, Tools, Plattformen, Social Learning, Massive Open Online Course (MOOCs), mobile Learning, Gamefication, Adaptive Learning Systems, Erklär-Videos auf You-Tube, Wikis, Responsive E-Learning, Personal Learning Networks, und ein Ende ist nicht abzusehen. Der Einsatz von E-Learning-Lösungen spart Reise- und Arbeitsausfallkosten und verspricht gleichzeitig, viel individueller auf den Lernenden einzugehen. So soll der Lernstoff je nach Lernstil, bevorzugtem Lernkanal und Wissensstand von einem Computer aufbereitet werden. Natürlich muss man dazu das entsprechende Investment tätigen und den Betriebsrat im Boot haben. Indem die Systeme zur Verfügung gestellt werden, lässt sich von Unternehmensseite das Thema Qualifizierung abhaken und kein Qualitätsmanagement-Auditor hat etwas zu meckern. Ob die Technik am Ende tatsächlich bessere und nachhaltigere Lernprozesse begünstigt, ist jedoch offen.

Lernen wird zur "Holschuld"

In einem Papier einer Unternehmensberatung zum Thema "Corporate Learning" (Roland Berger Strategy Consultants: Unternehmen lernen online, Corporate Learning im Umbruch, Mai 2014) heißt es: "Online-Lerntechnologien begünstigen intrinsisch motiviertes, selbst organisiertes Lernen und helfen, in der Weiterbildung an die Stelle der früher üblichen Bringschuld der Unternehmen eine "Holkultur" der Mitarbeiter zu setzen. Technologien machen agile, lern- und anpassungsfähige Organisation möglich." Andererseits gilt auch: Online-Lerntechnologien sind eher eine Strafe für Mitarbeiter, die früher zum Lernen in ein Seminarhotel durften. Man sitzt jetzt allein vor einem Bildschirm. Es gibt selten Kontakt zu anderen und es gibt zumindest eine gefühlte Distanz, wenn die anderen Menschen irgendwo im virtuellen Raum sitzen. Man muss sich mühsam im Tagesgeschäft ein Eckchen suchen, wo man online lernen kann. Besonders ungünstig ist dies in Großraumbüros oder produzierenden Bereichen. Lernen wird konsequenterweise gerne ins Privatleben verlagert, was natürlich keiner offiziell fordert. Aber nur wenige Unternehmen geben einem Mitarbeiter bewusst freie Zeiten für das Lernen am Arbeitsplatz und belohnen das Lernverhalten noch mit einem zeitlichen Sonderbonus.

Weiterbildungsprofis wissen es längst: Es gibt eine Abneigung der Lernenden gegenüber E-Learning. Selbst die so hochgelobten MOOCs als innovatives Bildungsformat sind am Zenit verglüht wie ein Meteorit. Vorläufige empirische Ergebnisse über Teilnahmeverläufe bei MOOCs ergeben folgendes Gesamtbild: Obwohl die Teilnehmerzahlen von 95 bis zu 230.000 Menschen sehr stark variieren, wiesen fast alle MOOCs eine Abbruchquote in der Größenordnung von 90 Prozent auf. So ist es in einem "Beitrag zur Hochschulpolitik" aus dem Jahr 2014 mit dem Titel "Potenziale und Probleme von MOOCs" zu lesen (Hochschulrektorenkonferenz (2014): Potenziale und Probleme von MOOCs. Eine Einordnung im Kontext der digitalen Lehre. Beiträge zur Hochschulpolitik 2/2014, Juni 2014, Bonn). Ob das alles auf Defizite in der Didaktik zurückzuführen ist, muss bezweifelt werden. Ein Geschäftsführer einer Firma erklärte kürzlich, er habe in guter Absicht den Zugang zu einem Online-Bildungsanbieter für seine Führungskräfte freigeschaltet. Der Bildungsanbieter wirbt damit, beste Business-Videotrainings und hochwertige Schulungsfilme anzubieten. Doch - so die Erfahrung des Geschäftsführers - der einzige, der die Video-Lektionen genutzt habe, sei er selbst gewesen.

Wasser auf die Mühlen der gestressten Fünrungskräfte

Eine der schon seit zig Jahren bekannten Kernaufgaben der Führungskräfte ist es, als oberste Personalentwickler im Unternehmen zu fungieren. Ihre Rolle für den Lerntransfer ist in wissenschaftlichen Studien unbestritten. Vorgesetzte können über Anerkennung, Belohnung, Ermutigung, Feedback, Unterstützung beim Austausch über das neu Gelernte den Erfolg der Trainingsteilnehmer unterstützen. Doch dieses Wissen stößt in der Praxis auf taube Ohren. Und nun verspricht das Online-Lernangebot genau das, was der Chef hören will: Stelle dem Mitarbeiter ein geeignetes Content- und Lernmanagementsystem zur Verfügung und er wird sich eigenverantwortlich stets fit für die beruflichen Anforderungen halten. Das ist Wasser auf die Mühlen eines gestressten Vorgesetzten, der hüfttief im operativen Tagesgeschäft steckt. Da stellt man dem Mitarbeiter auch gerne einen Tablet PC zur Verfügung, damit er jederzeit und an jedem Ort, ganz nach seinem Bedarf, lernen kann.

Echte Entwicklung, Veränderung und Lernen funktioniert so nicht! Es existieren einfach zu wenige motivierte und selbstgesteuerte Lerner. Davon gibt es unter den Beschäftigten eines Unternehmens aber höchstens 20 Prozent. Die anderen benötigen Unterstützung - also einen Menschen und kein technisches System, was man wegklicken oder ignorieren kann, wenn man keine Zeit hat. Die Versprechen der Online-Lern-Industrie sind am Ende wie Opium für's Volk: Halluzinationen im Dienst der vermeintlich guten Sache. Man fühlt sich gut, aber es bringt nichts.

Halten wir nochmal fest: Hinter der 70-20-10-Formel steht die unausgesprochene Annahme, dass alle erwachsenen Mitarbeiter eines Unternehmens motivierte und selbstgesteuerte Lerner sind. Sie besorgen sich selbstverantwortlich das nötige Wissen. Machen wir es kurz: Das ist eine Lüge. Menschen sind längst nicht alle so. Das hat schon der Urvater der 70-20-10-Regel, Allen Tough, Anfang der 1970iger erkannt. Und so beschreibt er auch gleich 21 psychologische Charakteristiken, die einen Menschen beeinflussen und festlegen, wie viel Zeit jemand für das Lernen investiert.

Dazu zählen Aspekte wie das geistige Niveau, der Energielevel, die Fähigkeit zum zukunftsorientierten Handeln, die Wichtigkeit der persönlichen Entwicklung, die Klarheit von Zielen, die Leistungsmotivation, die Neugier und der Grad der Selbstreflexion. Nach seinen Studien verbringt der durchschnittliche Erwachsene etwa 700 Stunden im Jahr mit Lernbemühungen. Die "High Learners" verbringen dagegen rund 2.000 Stunden im Jahr mit 15 bis 20 verschie-

denen Lernprojekten. Lernen ist für sie zentrale Aktivität. Und auch die Forscher Morgan McCall, Bob Eichinger und Michael Lombardo vom Center for Creative Leadership, die die 70-20-10-Regel formuliert haben, sind sich sehr wohl bewusst, dass nicht jeder Mitarbeiter gleichermaßen aus Erfahrungen lernt. Es braucht demnach eine "Learning Agility". Lernagile Führungskräfte suchen aktiv nach persönlichen Wachstumschancen. Lernen hört für sie nicht auf. Sie stellen sich selbst infrage, reflektieren Schwächen, sind offen für neue Wege und trennen sich von überholten Sichtweisen und Fertigkeiten, wenn es die Situation erfordert.

Learning Agility besteht aus fünf Facetten, die laut Mitchinson/Morris mit dem "Learning Agility Assesment Inventory" erfasst werden können. Förderliche ist es, wenn man folgende Faktoren hat: Innovating, Performing, Reflecting, Risking. Nachteilig ist der Aspekt "Defending". Lernagilen Führungskräften gelingt es, aus herausfordernden Situationen wichtige Lerneinsichten zu destillieren und diese künftig gewinnbringend anzuwenden. Schlussendlich ist es aber nicht die Erfahrung, die zum Lernen führt, sondern die Tatsache, dass darüber reflektiert wurde. Es kommt immer darauf an, dass Schlüsse für künftiges Handeln gezogen werden. Erst durch die bewusste Auswertung von Erfahrungen wird Erfahrungslernen wirksam. Informal Learning besteht demnach aus vier Stufen: 1. der Erfahrung, 2. dem Feedback, 3. der Reflexion und 4. der Absicht, etwas zu lernen. Wie Vera Hagemann in ihrer Dissertation "Trainingsentwicklung für High Responsibilty Teams" ausführt, lässt sich diese Form des Erfahrungslernens bewusst in den Arbeitsalltag als "After Action Review" (AAR) integrieren. Laut Studien von Michael Lombardo sind in der Belegschaft größerer Firmen nur etwa 10 Prozent lernagile Menschen vertreten. 60 Prozent sind lerntechnisch eher passiv. Die restlichen 30 Prozent haben mit Lernen gar nichts am Hut.

Forschung zum Lerntransfer

Auch die Lerntransfer-Forschung leistet einen Beitrag zum Thema. Bereits Timothy Baldwin und Kevin Ford machten in ihrem Lerntransfer-Modell von 1988 deutlich, dass bestimmte Charakteristika von Personen, den Lerntransfererfolg deutlich beeinflussen. Rebecca Grossmann und Eduardo Salas haben in ihrem 2011 veröffentlichten Artikel "The transfer of training: what really matters" im International Journal of Training an Development den Stand der Forschung zusammengefasst. Insgesamt zeigen sich die stärksten Zusammenhänge bei den folgenden vier Faktoren:

1. Kognitive Fähigkeiten

Das sind alle geistigen Prozesse, die man braucht, um sich Wissen und Fertigkeiten anzueignen, zu merken und anzuwenden, aber auch, um aus Erfahrungen zu lernen. Ein Maßstab dafür ist die Intelligenz.

2. Selbstwirksamkeit

Damit ist das Vertrauen in die eigenen Einflussmöglichkeiten gemeint, das sich darin ausdrückt, dass man sich von Hindernissen nicht abhalten lässt, Aufgaben zu bewältigen und Ziele zu erreichen. Das ist für Trainingsprogramme besonders bedeutsam, weil es Anstrengung und Ausdauer braucht, neues und ungewohntes Verhalten in der Praxis umzusetzen und nicht bei den ersten Rückschlägen und Anfangsschwierigkeiten aufzuhören. Hohe Selbstwirksamkeit wirkt sich letztendlich auch positiv auf die eigene Motivation aus.

3. Transfermotivation

Die Motivation bestimmt, wie intensiv, zielorientiert und konsequent eine Person versucht, Ziele zu erreichen. Und dazu ist erforderlich, dass die Trainingsteilnehmer sich als lernfähig erleben und der Meinung sind, dass ihre Lernanstrengungen am Ende zu besseren Leistungen im Job führen, die den Aufwand lohnen.

4. Wahrgenommener Nutzen

Eng mit der Motivation verbunden ist der wahrgenommene Wert beziehungsweise der Nutzen, den die Umsetzung von Trainingsinhalten mit sich bringt. Teilnehmer müssen den Eindruck haben, dass der Erwerb von neuen Fertigkeiten hilft, im Job erfolgreicher zu sein. Dazu müssen sie aber zunächst auch einen Handlungsbedarf sehen. Genauso wichtig ist, dass gelernte Inhalte praktisch anwendbar erscheinen. Zur neuesten Forschung gehört in diesem Zusammenhang das "Transferstärke-Moell". Es wird ausführlich in einem Buch beschrieben, das im September 2015 beim Springer-Verlag in Heidelberg erscheinen wird (A. Koch: Die Transferstärke-Methode - Lern- und Veränderungsziele in Personalentwicklung und Weiterbildung wirksam erreichen). Das Modell wurde in einem mehrstufigen Prozess auf der Basis der Befragungen von rund 2.500 Probanden entwickelt.

Eine hohe Transferstärke drückt sich demnach in vier Faktoren aus: "Offenheit für Fortbildungsimpulse", eine "Selbstverantwortung für den Umsetzungserfolg", ein "aktives Rückfallmanagement im Arbeitsalltag", ein "positives Selbstgespräch bei Rückschlägen". In diesem Modell zeigt sich, dass nur 20 Prozent der Befragten in Summe transferstark sind! Kurzum: Nur eine kleine Anzahl von Menschen sind lernagil, offen für Veränderung und transferstark. Und dennoch wird bei der 70-20-10-Formel so getan, als wäre alles genau andersherum. Kein Wunder, dass in den Unternehmen Frust herrscht und der Wunsch aufkommt, endlich das Selbstlern-Tabu zu brechen. Doch sollte man die Freiwilligkeit des Lernens aufgeben und mehr Druck machen? Tests schreiben? Noten vergeben? Alle von Präsenzseminaren ausschließen, die sich nicht nachweisbar mittels E-Learning vorbereitet haben? Wenn das helfen würde, würden zum Beispiel alle Universitätsstudenten täglich vor Lernbegeisterung auf den Stühlen stehen, weil es Prüfungen gibt und sie Studiengebühren bezahlen müssen (bei privaten Hochschulen ganz ordentlich). Bei Studenten geht es letztlich um die berufliche Zukunft. Doch was passiert? Es fehlt trotzdem an Lernmotivation und es gibt Aufschieberitis und das generelle Gefühl der Überforderung.

Das 70-20-10-Modell umformulieren

Angesichts der Tatsache, dass der selbstorganisierte Lerner eine Minderheit darstellt, sollte man das 70-20-10-Bildungsmodell umformulieren und damit den Weg zu einer tatsächlichen Individualisierung des Lernens ebnen. Die (aus Sicht des Autors dieses Fachartikels) "richtige" Formel für das neue Lernzeitalter lautet vielmehr "20-30-30-20". Folgendes steckt dahinter:

- 20 Prozent der Lerner sind lernagil, veränderungsoffen und transferstark. Je mehr ein Unternehmen davon hat, umso besser. Hier funktioniert die alte 70-20-10-Welt.
- 30 Prozent der Lerner sind immerhin besser als der Durchschnitt aller Beschäftigten. Hier geht es um das Feintuning, den letzten Schliff. Es gilt, den eigenen Lernstil noch besser kennenzulernen und wirksame Lern- und Veränderungstechniken zu nutzen.
- 30 Prozent der Lerner sind unter dem Durchschnitt. Das bedeutet, dass es an Wissen, Einstellungen und Techniken fehlt, sich selbst gut etwas beizubringen

oder die eigene Veränderung zu managen. Hier müssen Firmen Zeit, Arbeit und Geld investieren, damit der Lernprozess funktioniert und diese Lerner auf einen höheren Level der Lern- und Veränderungsfähigkeit kommen. Es braucht die Begleitung durch Führungskräfte als Transferverantwortliche oder die Begleitung wird von einem Trainer oder Coach übernommen.

- 20 Prozent der Lerner sind aufgrund ihrer Persönlichkeit und Lernbiografie "gehandikapt". Es kommt schon eher einer therapeutischen Anstrengung gleich, sie in Richtung der gewünschten Lern- und Veränderungsziele bringen zu wollen. Das bedeutet Millimeterarbeit.

Woher kommen diese Zahlen? Sie ergeben sich aus dem Blickwinkel der Normalverteilung von Merkmalsausprägungen. Ob Schuhgröße oder Veränderungsfähigkeit: Ab einer genügend großen Zahl von Messwerten ergibt sich die bekannte Glockenkurve. Im Sinne des 20-30-30-20-Bildungsmodells zu denken, macht durchaus Sinn. Insgesamt existiert schließlich etliches an Know-how und an Techniken, wie Menschen das Lernen lernen können. Dieses Wissen ist auch wissenschaftlich gut untersucht, da es unter anderem auch von der Therapieforschung evaluiert wurde. Hier sind zum Beispiel die Kognitive Verhaltenstherapie oder die Selbstmanagementtherapie zu nennen. Dieser therapeutische Kontext wird gern vergessen, wenn es um die Erhöhung der Selbstlern- und Selbstveränderungskompetenz im betrieblichen Kontext geht. Die Basis für Lern- und Veränderungserfolg sind Self-Leadership-Fähigkeiten. Marco Furtner und Pierre Sachse haben in einem Experiment untersucht, inwiefern sich diese Kompetenzen erfolgreich trainieren lassen. Einschränkend muss gesagt werden, dass es nur eine kleine Untersuchungsgruppe von 58 Bachelor-Studenten der Psychologie von der Universität Innsbruck gab, die über den Zeitraum von einem Monat beobachtet wurde. Im Vergleich zu einer Kontrollgruppe konnte jedoch gezeigt werden, dass insbesondere gedankliche Selbstbeeinflussungsstrategien (zum Beispiel sich erfolgreiche Leistungen vor Augen zu führen) oder Selbsterinnerungsstrategien die stärksten Trainingseffekte aufwiesen ("Wirtschaftspsychologie aktuell" 2/2011).

Anita Pachner konnte in ihrer Dissertation aus dem Jahr 2009 nachweisen, dass sowohl das klassische Lernstrategietraining als auch Lerntagebücher geeignet sind, die Lernmotivation und das selbstgesteuerte Lernen zu verbessern. Untersucht wurden 176 Erstsemester verschiedener Studiengänge einer Hochschule. So kommt die Autorin unter anderem zu dem Schluss, dass durch den Einsatz des Lerntagebuches die Motivation dadurch gefördert wird, dass allgemeine Fortschritte, Entwicklungen und Lernerfolge bewusst erkannt wurden. Eigene Lernstrategien werden zudem bewusst und so kann ineffektives Lernhandeln verbessert werden. Bei den Lernstrategien sind besonders diejenigen nützlich, die die eigene Selbstwirksamkeitswahrnehmung fördern.

Coaching hilft beim Lernen des Selbstlernens

Da bei Studenten oft der Lernwille nachlässt, haben Markus Deimann, Benjamin Weber und Theo Bastiaens von der Fernuniversität in Hagen das Konzept der "Volitionalen Transferunterstützung" entwickelt. Studenten können mittels des "Volitionalen Personen Tests" erfahren, wie es um ihre Motivations-, Emotionsund Kognitionskontrolle steht und wie sie mit schwach ausgeprägten Bereichen am besten umgehen, damit sie besser beim Lernen dranbleiben - zum Beispiel wenn der Lernstoff langweilig ist oder es Störungen im Lernumfeld gibt.

Für alle, die Schwierigkeiten mit dem "Transfer" haben, wurde das "Transferstärke-Coaching" entwickelt. Es besteht im Kern darin, dass ein Teilnehmer seine Transferstärke durch einen Selbsttest kennenlernt. Durch die Auswertung erfährt er, in welchen Bereichen er seine Transferstärke stärken muss, um ein bestimmtes Lernziel effektiv zu erreichen. Ein häufiges Risikofeld ist dabei der Faktor "Rückfallmanagement im Arbeitsalltag". Passend dazu erhält er Tools, die sich in Wissenschaft und Praxis bewährt haben - wie zum Beispiel die Technik des "Aktiven Rückfallmanagements". Ein Auswertungsgespräch unterstützt ihn.

In einem Zeitraum von zwei bis drei Monaten verfolgt der Teilnehmer sein Lernziel und wendet gleichzeitig die Tools zur Förderung der Transferstärke an. Der Transferstärke-Coach bespricht im Abstand von etwa einem Monat, wie gut die Anwendung der Transferstärke-Tools auf das aktuelle Lernziel funktioniert hat und gibt weiterführende Impulse. Am Ende hat der Teilnehmer einen Doppelnutzen: Er erreicht effektiv sein Lernziel und ist zugleich transferstärker geworden. Zukünftige Lernprozesse sind somit wirksamer. Im Rahmen wissenschaftlicher Untersuchungen hat sich gezeigt, dass sich Transferstärke nicht im Selbststudium entwickeln lässt, sondern dass es dafür eine (zumindest anfängliche) Begleitung und Unterstützung braucht. Selbst-Coaching mittels bereitgestellter Materialien ist nicht hilfreich, weil sich die Teilnehmer damit einfach nicht befassen.

Neue technische Möglichkeiten erlauben es, immer dichter an den Lerner und seine Eigenheiten heranzukommen. Mit der Methode "Learning Analytics" kann man quasi dem Lerner beim Lernen im Netz über die Schulter schauen. Darunter versteht man die Interpretation lernerspezifischer Daten durch die Lehrenden mit dem Ziel, individuelle Lernprozesse zu verbessern. Die Lehrenden bleiben dabei im Zentrum des pädagogischen Handelns und nutzen dazu webbasierte Tools und Werkzeuge. An der RWTH Aachen hat Ana Lea Dyckhoff mit Kollegen das "Exploratory Learning Analytics Toolkit" (eLAT) entwickelt. Damit können Lehrende sehen, wann und wie lange Studenten im Lernmanagement-System angemeldet waren und wie aktiv sie sich etwa in Foren beteiligt haben. Besonders interessant: Wie hängen Lernverhalten und Noten zusammen? Während auf der einen Seite mit dieser Technik die Individualisierung gesteigert werden kann, wird die Angst vor einem Missbrauch vermutlich noch lange dazu beitragen, dass diese Technik nicht zum Einsatz kommt.

Fazit: Wer mehr Lern- und Veränderungserfolg in den Zeiten der Digitalisierung und Individualisierung erreichen möchte, muss umdenken und Lernprozesse gestalten, die für die Mehrzahl der Lerner funktionieren. Er muss sich also viel stärker um diejenigen kümmern, die wenig lernagil, lernoffen, selbstgesteuert und transferstark sind. Das kostet Zeit sowie Geld und erfordert den begleitenden Einsatz von Menschen, die zum Lernen animieren und in der Lage sind, anderen Menschen fehlende Lern- und Veränderungs-Skills beizubringen. Ob die Individualisierung des Lernens in den Unternehmen so ernst gemeint ist, um diesen Weg zu gehen, darf man bezweifeln.

Axel Koch

"Die 70-20-10-Bildungsformel verklärt die Realität"

Zusammenfassung. Vor knapp 20 Jahren erblickte die 70-20-10-Bildungsformel das Licht der Welt. Die Kritk an

dieser Formel lässt sich so zusammenfassen:

1. Durch die Digitalisierung ist die 20 Jahre alte 70-20-10-Bildungsformel plötzlich wieder aufgetaucht. Lernen on Demand verspricht nicht nur "Lernstoff passend zum aktuellen Bedarf", sondern hilft auch Reise- und Arbeitsausfallkosten zu sparen. Es wird aber eines übersehen: Damit dies funktioniert, braucht es einen selbstverantwortlichen, selbstgesteuerten, lernwilligen, motivierten und transferstarken Mitarbeiter im Unternehmen.

2. Am selbstgesteuerten Lerner aber fehlt es: Die "wahre" Formel müsste lauten: 20-30-30-20. Gemeint ist damit die Verteilung von lernstarken und veränderungsstarken Menschen in den Unternehmen. Da gib es nur etwa 20 Prozent Top-Lerner. 30 Prozent könnte man recht leicht auf dieses Niveau bringen, aber schon bei den nächsten 30 Prozent braucht es viel Begleitung, Zeit-, Arbeits- und Geldeinsatz, um Lernziele zu erreichen. Und bei den restlichen 20 Prozent ist eher "Hopfen und Malz verloren".

3. Dieser Sachverhalt wird ausgeblendet. Denn die 70-20-10-Formel ist in Verbindung mit der Digitalisierung ein attraktives Geschäftsfeld. Und die sirenenhafte Verheißung lautet: Online-Lernen ist die perfekte Antwort auf die aktuellen Herausforderungen von Zeit-, Globalisierungs- und Kostendruck. Das Problem ist nur: Die Versprechen der Online-Lern-Industrie sind am Ende wie "Opium für's Volk" - Halluzinationen im Dienst der vermeintlich guten Sache. Man fühlt sich gut, aber es bringt nichts.

4. Richtig wäre es, den Trend der Individualisierung wirklich ernst zu nehmen. Da der Mehrheit der Menschen eine gut ausgeprägte Selbstlernkompetenz fehlt, gilt es für diese Lerner genau passende Lernprozesse zu schaffen. Und dazu braucht es Menschen als Begleiter und nicht Technik. Das pädagogische Know-how dazu ist da. Doch die 70-20-10-Formel vernebelt diesen Sachverhalt.

Axel Koch
AUTOR
Dr. Axel Koch
ist Professor für Training & Coaching an der Hochschule für angewandtes Management in Erding. Er hat den Bestseller "Die Weiterbildungslüge" geschrieben. Der Diplom-Psychologe entwickelte die "Transferstärke-Methode", die mit dem "Deutschen Weiterbildungspreis 2011" ausgezeichnet wurde. Im Mittelpunkt der Methode steht, was eine Person können muss, damit der Praxistransfer gelingt.
Hochschule für angewandtes Management GmbH Am Bahnhof 2, 85435 Erding Axel.Koch@fham.de www.fham.de www.transferstaerke.de

Wörter: 3728

© 2015 PMG Presse-Monitor GmbH