



Workplace Learning

Informelles Lernen fördern

Beim Workplace Learning ist der Praxisbezug garantiert. Durch die gezielte Förderung des arbeitsplatznahen Lernens können Unternehmen die Performance steigern. Dafür müssen sie den Mitarbeitenden jedoch den entsprechenden Support bieten.

Von *Torsten Fell*

Eine klare Trennung zwischen Lernen und Arbeiten ist kaum möglich – schliesslich ist beides untrennbar miteinander verbunden. Neben dem formalen Lernen in Aus- und Weiterbildungskursen lernen wir alle ständig auch informell, indem wir bei der Arbeit nach Lösungen für Probleme suchen, bestehende Prozesse verbessern oder neue Dinge ausprobieren.

Lernen findet heute schon zu einem grossen Teil im Arbeitsprozess statt, ist jedoch in den meisten Unternehmen kein Bestandteil der Aktivitäten von HR oder einer anderen Organisationseinheit. Mitarbeitende nutzen alle möglichen Informationsquellen, unter anderem die im Internet und Intranet zur Verfügung stehenden Informationen, bis sie die Lösung für ihr Problem gefunden haben. Oder sie fragen ganz einfach ihre Kollegen in der Kaffeepause um Rat. Oft brauchen sie dabei sehr lange, um die Lösung zu finden, und dies kostet Unternehmen sehr viel Geld und Zeit. Dabei wäre die benötigte Information oft nur wenige Klicks entfernt, aber niemand findet diese im Intranet oder sie ist ganz einfach in der alltäglichen Informationsflut untergegangen.

Wenn Lernen im Arbeitsprozess heute sowieso schon stattfindet, wieso nutzen wir dies dann nicht, um die notwendigen Lern- und Wissensinhalte direkt dort zur Verfügung zu stellen, wo sie benötigt werden, nämlich im Arbeitsprozess – dort also, wo Lösungen gefragt sind und direkt in Handlung umgesetzt werden können?

Was bedeutet Workplace Learning?

Begriffe wie informelles Lernen, Mobile Learning, Performance Support, 70:20:10, Social Learning, Moment of



Selbstständig Lösungen suchen – dank Workplace Learning können sich Mitarbeitende selbst helfen.

Need, Nachhaltigkeit und Personalisierung im Lernen spielen in einer modernen Lernarchitektur eine immer wichtigere Rolle. Dies zeigt, dass sich immer mehr Unternehmen über die Integration der Lern- und Wissensinhalte im Arbeitsprozess Gedanken machen.

Im Zusammenhang mit dem Lernen im Arbeitsprozess gewinnt zunehmend der 70:20:10-Ansatz an Bedeutung. Gemäss diesem Modell von McCall, Lombardo und Eichinger (1996) stammt unser aktives Wissen zu 70 Prozent aus informellen Lernprozessen, also aus eigenen Versu-

chen, Erfahrungen und Erlebnissen. Zu zwanzig Prozent holen wir unser Wissen von unserem sozialen Umfeld ab, zum Beispiel durch das Nachfragen bei Arbeitskollegen. Das bedeutet aber auch, dass lediglich zehn Prozent aus formalen Lernprozessen wie etwa Kursen, Schulungen und Trainings stammen. Diese Tatsache hat gewichtige Konsequenzen für die heutigen Lernlandschaften in Unternehmen, wo «Lernen» meist gleichgesetzt wird mit formalisierten Kursen, die punktuell und – räumlich wie auch inhaltlich – weit weg vom Arbeitsplatz stattfinden.



Das Gedächtnis vergisst schnell

Wieso verhält es sich mit dem Lernen so, wie es der 70:20:10-Ansatz beschreibt? Die Antwort ist relativ simpel: Zum einen können wir uns Neues nur in begrenzten Mengen merken, zum anderen müssen wir Neues an Bestehendes anknüpfen können. Bei einem formalen Kurs zur Einführung eines neuen Systems oder eines neuen Produkts erhalten wir Einblicke in das gesamte Panoptikum an verschiedenen Funktionalitäten und Merkmalen. Diese neuen Kenntnisse bleiben uns aber nicht sehr lange erhalten, da unser Gehirn mit seinen begrenzten Speicherkapazitäten selektiv vorgehen muss. Im heutzutage stetigen Informationsfluss speichert es nur diejenigen Informationen, die tatsächlich auch benötigt werden, und zwar hier und jetzt und nicht in voraussichtlich drei Monaten.

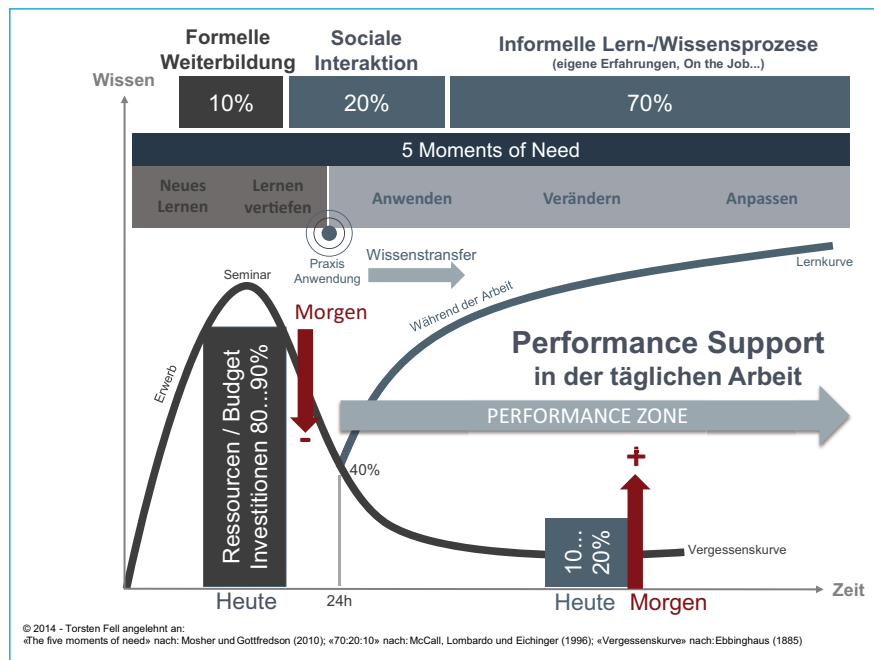
Diese Tatsache zeigt sich auch sehr plastisch in der Vergessenskurve von Ebbinghaus (1885). Nach einem Tag sind nur noch knapp vierzig Prozent des Gelernten vorhanden. Nach sechs Tagen können wir noch auf etwa 20 Prozent des ehemals Gelernten zugreifen. Ob wir wollen oder nicht, unser Gehirn vergisst Dinge relativ schnell, und so ist das Wissen aus einzeln veranstalteten Kursen einem rapiden Zerfallsprozess ausgesetzt.

Performance Support ist nötig

Den Wissensbedarf der Mitarbeitenden optimal zu erfüllen bedeutet also, ihm nicht nur bei der Aneignung von den formellen zehn Prozent Schulungswissen zu helfen, sondern ihm Mittel und Wege zur Verfügung zu stellen, die ihm auch bei der Aneignung der 90 Prozent informellen Wissens helfen. Dies wird heute mit dem Begriff Performance Support und den «5 Moments of Need» verbunden.

Um als Unternehmen eine solche Umverteilung des Fokus vorzunehmen, hilft eine genauere Betrachtung der «5 Moments of Need» von Mosher und Gottfredson (2010). Dieser Ansatz beschreibt, in welchen Situationen die Notwendigkeit zu lernen besteht.

1. Neues Lernen (New): Etwas Neues wird in seinen Grundzügen (kennen) gelernt



Der Performance Support muss sich an den «5 Moments of Need» orientieren.

- 2. Lernen vertiefen (More):** Die neuen Sachverhalte werden im Detail vertieft
- 3. Anwenden und Erinnern (Apply):** Das neue Wissen wird angewendet und erste Erfahrungen werden gewonnen
- 4. Verändern (Change/Reflexion):** Sachverhalte verändern sich, das Gelernte muss angepasst werden
- 5. Anpassen – Lernen durch Fehler (Solve):** Verbesserungen im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses

Um den Wissenstransfer in der Praxis sicherzustellen, ist es nötig, bei den Lernenden bewusst eine Verbindung zwischen dem Gelernten und der situationsbezogenen und problemorientierten Ausgangslage aufzubauen: «Ich habe ein Problem, wie kann ich dies lösen?» Es findet also ab dem Anwenden eine bewusste Unterstützung der Performance der Mitarbeitenden statt. Dies wird als Performance Support bezeichnet. Dieser ist eingebettet in die Arbeits- und Geschäftsprozesse und ermöglicht so – rollen- und prozessabhängig – eine Performance-Steigerung. Heute stehen mit kontextsensitiven Hilfen technologische Lösungen zur Verfügung, um einen schnellen Zugang zu ermöglichen (als Re-

gel gilt hier u.a. maximal 2 Klicks bzw. weniger als 10 Sekunden). Die oben stehende Grafik visualisiert die Zusammenhänge der genannten Themen und Ansätze.

Was lernen wir daraus?

Eine gute, umfassende Lernlandschaft/-architektur besteht also nicht nur aus Seminaren und Trainings, sondern enthält Elemente der kontinuierlichen Wissensverteilung und des Wissenstransfers, die den Mitarbeitenden am Arbeitsplatz unterstützen. Da es sich um kleine, gut speicherbare Lerneinheiten handelt, spricht man in diesem Zusammenhang auch von Micro-Learning. Durch gezielte Massnahmen können die Reflexion, der Wissenstransfer und der aktive Austausch unterstützt werden. Die Lerneinheiten kommen aktiv zum Lernenden, ohne dass er lange danach suchen muss.

Im Rahmen des Performance-Supports können folgende Instrumente eingesetzt werden, um das Workplace Learning zu fördern:

- Webinare
- Videos, z.B. Erfolgsstories
- 1:1 Coaching, z.B. mit Führungskraft
- Transfer-Tests
- Checklisten
- Feedback-Bögen
- Zielvereinbarungen
- Mobile-/Game-Based Learning



- Kontextsensitive Hilfe
- Software-Guides
- Digitale Assistenten
- Communities

Wenn man die erwähnten Ansätze berücksichtigt, sind organisatorische Veränderungen und Verschiebungen von

Buchtipp

(R)Evolution der Lernstrategie in Unternehmen



Torsten Fell arbeitet zurzeit an der E-Book-Reihe «(R)Evolution der Lernstrategie in Unternehmen», welche die Zukunftsperspektiven der betrieblichen Aus- und Weiterbildung aufzeigt. Der erste Teil der Reihe «Lernst du noch oder arbeitest du schon?» beschäftigt sich mit den im Artikel erwähnten Performance-Support-Ansätzen und ist im E-Book-Shop von Amazon erhältlich.

Budgets aus den «klassischen» Lernangeboten oder aus Change-Projekten die Folge. Dies muss bei einer neuen Ausrichtung und Fokussierung auf die Steigerung der Performance in der jeweiligen Organisation individuell beurteilt werden. Hierzu bedarf es eines ganzheitlichen Verständnisses der Unternehmensstrategie, der Dienstleistungen, der Produkte, der Führungsprozesse und der Planung des Projektportfolio-Managements der strategischen Projekte.

Im Letzteren sehe ich eine wesentliche Abhängigkeit zu handlungs- und lösungsorientierten Fähigkeiten, die Mitarbeitende bei neuen Anforderungen, in neuen Prozessen und im Umgang mit neuen Produkten und Dienstleistungen sowie in weiteren Transformationsprozessen aktiv und zielgerichtet unterstützen. Die anstehenden Veränderungen bedürfen auf jeden Fall einer neuen Ausrichtung der Aktivitäten rund um eine Lern- und Wissenswelt, welche den Mitarbeitenden im Arbeitsprozess optimal unterstützen.

So können die benötigten Lerninhalte flexibel, kostenoptimiert, kontextsensitiv, situationsbezogen und personalisiert zur Verfügung gestellt werden.

Veranstaltungstipp

Swiss Corporate and Knowledge Bar Camp

Am 26. Juni 2016 veranstaltet AXA in Winterthur das 2. Swiss Corporate and Knowledge Bar Camp.

Weiter Informationen und Anmeldung per E-Mail: torsten.fell@axa-winterthur.ch

Autor



Torsten Fell ist MBA und Dipl. Ing. (FH) für Elektrotechnik und Technische Informatik. Er ist Experte für neue Lerntechnologien und Geschäftsführer des Beratungsunternehmens «Wissen schafft Werte». Zudem arbeitet er Teilzeit als Head Business Transformation in der Distribution bei der AXA Winterthur. www.wissenschaftwerte.ch



WIR MACHEN KEINE SUPERHELDEN AUS IHNEN, ABER LEADER MIT FORMAT.

SWISSMEM
Kaderschule

superhelden.ch / swissmem-kaderschule.ch

Scannen und Format gewinnen