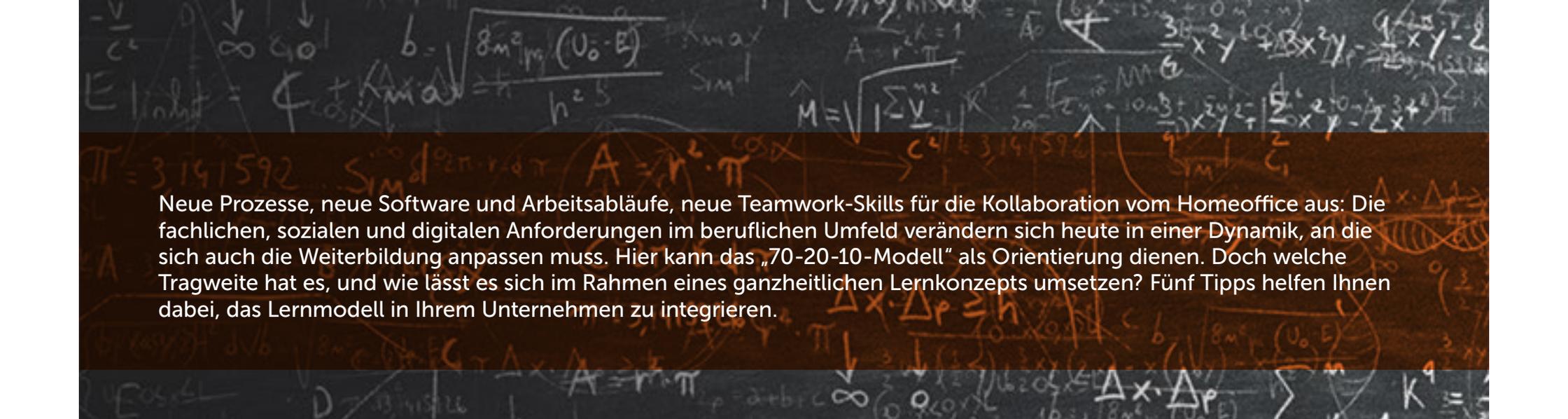


70-20-10 – die Erfolgsformel fürs Lernen?



Neue Prozesse, neue Software und Arbeitsabläufe, neue Teamwork-Skills für die Kollaboration vom Homeoffice aus: Die fachlichen, sozialen und digitalen Anforderungen im beruflichen Umfeld verändern sich heute in einer Dynamik, an die sich auch die Weiterbildung anpassen muss. Hier kann das „70-20-10-Modell“ als Orientierung dienen. Doch welche Tragweite hat es, und wie lässt es sich im Rahmen eines ganzheitlichen Lernkonzepts umsetzen? Fünf Tipps helfen Ihnen dabei, das Lernmodell in Ihrem Unternehmen zu integrieren.

Die Welt dreht sich immer schneller, und in welche Richtung, das ist schon lange nicht mehr vorhersehbar. Das spüren wir im Zuge der Digitalisierung, das spüren wir infolge der Covid-19-Pandemie. Organisationen, die hier noch Schritt halten wollen, müssen eine hohe Anpassungsbereitschaft mitbringen. Doch das gelingt nur, wenn die Mitarbeitenden auf die Anforderungen von morgen vorbereitet werden – mit Lernformen, die wirksam sind und einen zuversichtlichen Blick auf den beschleunigten Alltag unterstützen.

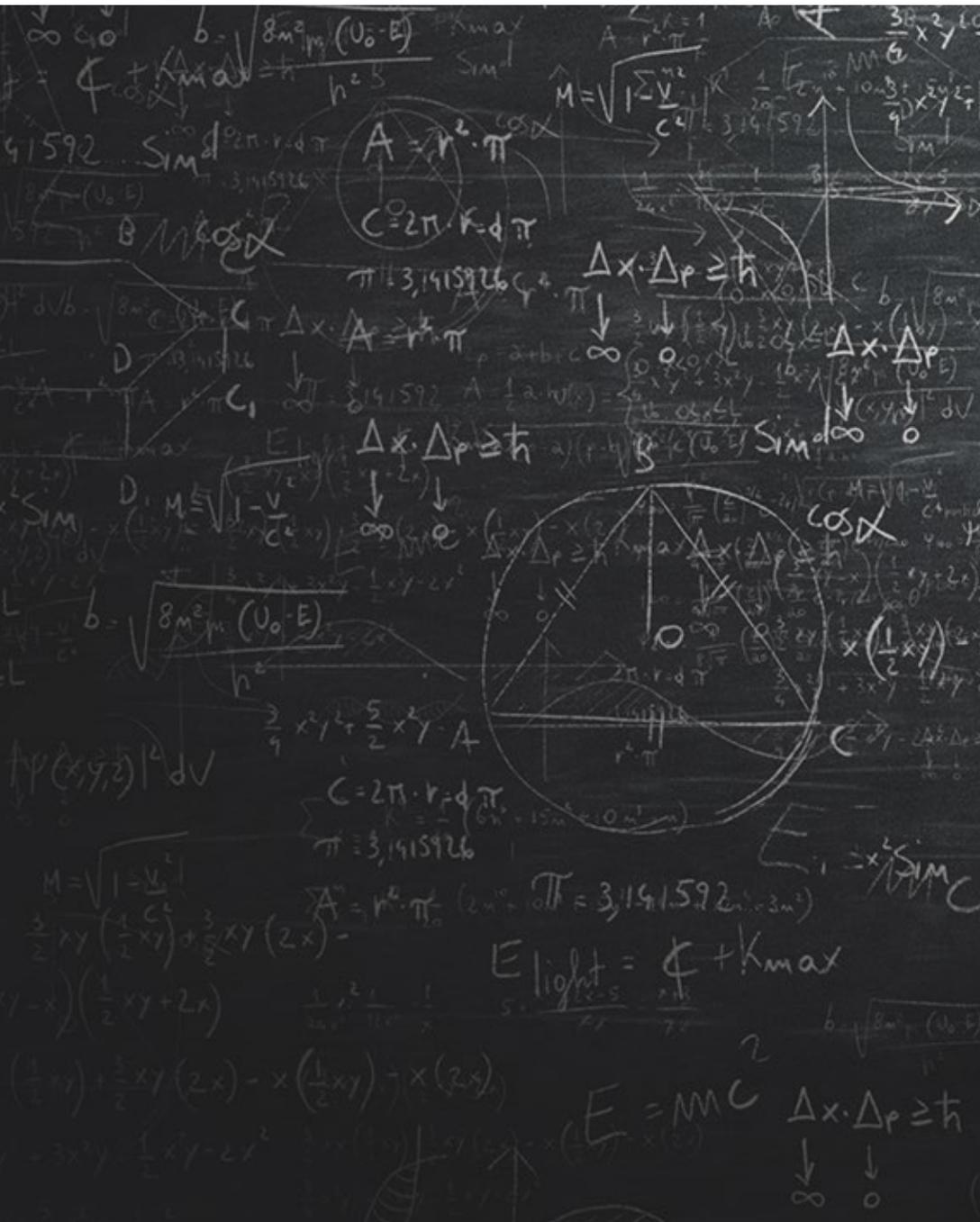
Dass hierfür klassische Schulungsmethoden allein nicht ausreichen, darüber herrscht in den HR-Abteilungen inzwischen Konsens, zumal die „Theorie der Vergessenskurve“ nach Hermann Ebbinghaus ja beweist, wie schnell Gelerntes wieder vergessen wird. Hinzu kommt, dass nicht selten ein großer Teil der Inhalte, die im Rahmen einer Schulung vermittelt wurden, sehr schnell an Aktualität verlieren – sei es durch das nächste Release, neue Gesetzesvorgaben oder Veränderungen im Geschäftsumfeld. Wesentlich nachhaltiger sind deshalb ganzheitliche Konzepte, die einen Mix aus formalen und informellen Lernangeboten bereitstellen. Die Frage ist nur: Welches Mischungsverhältnis bringt den größten Erfolg? Hier kommt das Modell „70-20-10“ ins Spiel. Es zeigt, wie vielschichtig sich Lernen im Arbeitskontext gestaltet und wie Lernangebote strukturiert werden sollten, um die Mitarbeitenden beim Aufbau der gewünschten Kompetenzen nach Kräften zu unterstützen.

### Grundlagen des 70-20-10-Modells

Das Modell wurde in den 1980er-Jahren von Morgan McCall, Robert W. Eichinger und Michael Lombardo entwickelt: Im Rahmen eines Forschungsprojekts untersuchten die drei Mitarbeiter des US-amerikanischen „Center for Creative Leadership“, wo und wie sich rund 200 Führungskräfte die Kompetenzen für ihren beruflichen Erfolg angeeignet hatten. Die Ergebnisse dieser Studie veröffentlichten die Forscher 1996 in ihrem gemeinsamen Buch „The Career Architect Development Planner“. Demnach erwerben Führungskräfte ihre Kompetenzen

- zu 70 Prozent durch die Bewältigung schwieriger Aufgaben und Herausforderungen im Beruf (learning on the job)
- zu 20 Prozent durch den Austausch mit Kollegen, Vorgesetzten und Mentoren (learning from other people)
- zu 10 Prozent dank klassischer Weiterbildung mithilfe von Büchern oder Seminaren (learning from courses and formal training), in denen sie Wissen aufbauen

Die Ergebnisse dieser Studie haben das betriebliche Lernen maßgeblich beeinflusst. Viele Organisationen nutzen das 70-20-10-Modell, wenn es um Personalentwicklungsmaßnahmen geht. So setzen beispielsweise die Nachrichtenagentur Reuters, aber auch die Walldorfer Softwareschmiede SAP seit mehr als 20 Jahren darauf, die Mitarbeitenden an ihren Aufgaben wachsen zu lassen, indem sie entsprechende Lernumgebungen im Arbeitsprozess schaffen.



### Mehr Orientierungsrahmen als starre Regel

Allerdings melden sich regelmäßig auch Kritiker zu Wort. Sie bemängeln zum Beispiel, dass die empirische Basis mit nur 200 Personen viel zu klein sei, um weitreichende Schlussfolgerungen ziehen zu können. Kritisiert wird auch, dass es sich bei den Befragten um eine ausgesprochen homogene Gruppe handle, die sich darüber hinaus durch besonders hohe Motivation und Selbstorganisation auszeichne; die Diversität würde dadurch nicht ausreichend berücksichtigt. Andere stören sich an den allzu glatten Prozentzahlen oder sprechen von einer konstruierten Unterteilung des Lernens in drei Bereiche, die sich in Wirklichkeit überlappen. Gelegentlich wird auch der Vorwurf geäußert, der Erfolg von 70-20-10 beruhe lediglich auf der Tatsache, dass die Unternehmen Geld sparen, wenn sie mehr auf Learning on the Job und weniger auf formale Lernangebote setzen.

Nicht alle Kritikpunkte lassen sich ohne Weiteres von der Hand weisen. Jedoch sollte bedacht werden, dass es sich beim 70-20-10-Modell nicht um eine einmal in Stein gemeißelte Regel mit exakten Vorgaben oder gar um ein Rezept handelt. Vielmehr beschreibt es eine Lernpraxis, die in vielen Unternehmen längst Anwendung findet, ohne dass man sich dessen dort unbedingt bewusst ist. Es kann also nicht schaden, die eigene Praxis der betrieblichen Weiterbildung auf den Prüfstand zu stellen. In jedem Fall zahlt es sich aus, sich an 70-20-10 zu orientieren, wenn es darum geht, eine praxisnahe Kombination von modernen Lernangeboten zu gestalten, die den Mitarbeitenden mehr Freiraum, größere Selbstverantwortung und Selbstorganisation beim Lernen ermöglichen.

## Lernsituationen im Mix

Dazu lohnt sich ein genauerer Blick auf die 70-20-10-Verteilung, also darauf, welche Arten des Lernens beim Aufbau von Wissen und bei der Entwicklung von Kompetenzen zusammenspielen sollten:

### 70 Prozent: Lernen durch Herausforderungen im Beruf

Durch selbstorganisiertes informelles Lernen am Arbeitsplatz werden die größten und schnellsten Lernfortschritte erzielt. Das heißt: Am meisten lernen die Mitarbeitenden, wenn sie schwierige Aufgaben übernehmen und sie die dabei auftretenden Probleme selbstständig lösen. Typische Lernsituationen und signifikante Lernfortschritte entstehen hier durch

- herausfordernde Projektarbeit
- neue Aufgaben oder Verantwortungsbereiche
- Job-Rotation, Positionswechsel oder Arbeit an anderen Standorten
- Performance Support

### 20 Prozent: Lernen durch Interaktion

Im Berufsalltag lernen wir darüber hinaus auch im Umgang mit Kollegen, sei es durch Beobachtung, durch Nachahmung oder durch gezieltes Nachfragen, wenn wir Informationslücken schließen oder neue Abläufe und Verhaltensweisen trainieren. Einen wichtigen Stellenwert nimmt hier auch die Online-Interaktion ein, beispielsweise in Team-Chats, mittels Collaboration Tools oder Social Media. Wie beim Lernen durch Herausforderungen handelt es sich auch beim Lernen durch Interaktion um informelles Lernen im Arbeitskontext. Dazu gehören

- Coachings und Mentoringprogramme
- Austausch in Communities of Practice, sozialen Netzwerken, Chats und Diskussionsforen
- Teamprojekte

### 10 Prozent: Lernen durch klassische Weiterbildung

Auch wenn es viele überraschen mag: Die formale Weiterbildung trägt nur einen verhältnismäßig kleinen Anteil zum Erwerb von Wissen im Berufsleben bei. Das bedeutet aber nicht, dass man formelles Lernen deshalb vernachlässigen sollte. Ohne formale Trainings hat ein Berufseinsteiger kaum eine Chance, seinen Job

effizient auszuüben. Außerdem gelten auch heutzutage formale Schulungen in vielen Fällen immer noch als Grundvoraussetzung für bestimmte Tätigkeiten oder für eine Beförderung. Um die Bedeutung des Lernens durch klassische Weiterbildung als Fundament für weitere Maßnahmen zu unterstreichen, drehen einige Unternehmen die Formel deshalb einfach um und nennen ihren Ansatz „10-20-70-Modell“. Zum formalen Lernen gehören

- Classroom-Veranstaltungen und Seminare
- Online-Assessments
- Zertifizierungen
- Web-based Trainings

### Lernen beim Arbeiten ermöglichen

Um das Modell zu verstehen und sich strategisch zu orientieren, muss man wissen, dass informelles Lernen oft unbewusst geschieht und auf dem Prinzip des selbstbestimmten Lernens basiert. Für die Personalentwicklung bedeutet dies, dass sie ihre Rolle neu definieren muss. Wie der Mitgründer des 70-20-10-Instituts, Charles Jennings, in seinem Blog schreibt: „Die meisten Elemente des informellen Lernens lassen sich nicht managen, sondern können von HR- oder L&D-Abteilungen allenfalls gefördert werden.“

Zunächst müssen die Verantwortlichen verstehen, dass es bei der Förderung des informellen Lernens weniger darum geht, Wissen bereitzustellen, als darum, den Arbeitsplatz als zentralen Lernort zu betrachten und Formen des Wissensaufbaus im Bereich der praktischen Anwendung zu nutzen. Das heißt: Die HR-Verantwortlichen müssen die passenden Rahmenbedingungen für informelles Lernen schaffen und den Mitarbeitern im Schulterschluss mit den Führungsverantwortlichen im Arbeitsprozess den nötigen Freiraum gewähren. Denn wer vor allem durch praktische Erfahrung lernt, braucht auch Zeit zum Nachdenken, zum Ausprobieren, zum Anwenden und um sich über seine Netzwerke auszutauschen. Das heißt: die Personalentwicklung und Führungsverantwortliche müssen beim Thema Lernen Kontrolle abgeben und stattdessen zu Enablern, Fördernden und Begleitenden werden, wenn sie das Modell in ihrem Unternehmen mit Leben füllen wollen.

# Fünf Tipps zur Integration des Lernmodells in Unternehmen

Das 70-20-10-Modell verlangt ein ganzheitliches Verständnis von organisationalem Lernen und setzt an mehreren Stellschrauben an:

## 1. Führungsverantwortliche sensibilisieren und schulen

HR und die Führungsverantwortlichen spielen eine wichtige Rolle bei der erfolgreichen Umsetzung von 70-20-10. Entsprechend wichtig ist es deshalb, die Zuständigen für den Stellenwert des Lernen im Beruf und ihre Möglichkeiten zur Unterstützung des Lernprozesses zu sensibilisieren.

## 2. Weiterbildung zur Haltung entwickeln

Die meisten Maßnahmen der betrieblichen Weiterbildung finden als einmaliges oder außergewöhnliches Event statt. Gemäß dem 70-20-10-Modell werden die größten Lernfortschritte jedoch nicht durch temporäre Maßnahmen erzielt, sondern im ständigen Prozess des Problemlösens am Arbeitsplatz. Statt die Mitarbeiter aus dem Arbeitskontext zu reißen und auf Veranstaltungen zu schicken, sollten kontinuierliche Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten gefördert werden. Solch eine Veränderung geschieht allerdings nicht von heute auf morgen und braucht eine anhaltende Reflexion – sowohl vonseiten der HR und der Führungsverantwortlichen als auch von den Lernenden selbst.

## 3. Lernangebote an Bedarfen und Kompetenzen ausrichten

Informelles Lernen ist kein willkürlicher Prozess, sondern hängt von den individuellen Kompetenzen des Lernenden ab. Es knüpft an Vorwissen, Erfahrung, Einstellungen und Werte an sowie an Rand- und Rahmenbedingungen. Neueinsteigende und Mitarbeitende, die mit den modernen Lernmöglichkeiten noch nicht vertraut sind, profitieren deshalb besonders von zielgerichteten formalen Lernangeboten, die ihnen zu den thematischen Grundlagen verhelfen. Mit wachsender Erfahrung nimmt dann der Bedarf an geführten Lernangeboten ab zugunsten von informellen Angeboten. Mitarbeitende, die damit bereits vertraut sind, organisieren ihren Lernprozess selbstständig und nutzen „on demand“ geeignete Pull-Formate – vom Performance Support über Lernlabore und Barcamps, Feedback-Sessions und Micro-Learning-Nuggets bis zu Working Out Loud.

## 4. Lernende fördern und begleiten

Ein Vorteil des informellen Lernens gegenüber klassischen Seminaren ist der direkte Bezug zur eigenen Tätigkeit und die Möglichkeit zur unmittelbaren Umsetzung bei der täglichen Arbeit. Dabei sollten die Mitarbeiter aber nicht sich selbst überlassen bleiben. Ein Coaching oder Sparring mit erfahrenen Lernbegleitenden kann die Effektivität deutlich erhöhen. Und auch die Möglichkeit, von Kollegen im Team oder in Communities of Practice zu lernen, sollte nicht außer Acht gelassen werden.

In Deutschland immer noch die Ausnahme, aber ein wichtiger Baustein beim selbstbestimmten Lernen: die Bereitschaft von Organisationen, ihren Mitarbeitenden Lernzeiten zu gewähren, über die sie frei verfügen können, um sich weiterzubilden oder sich ein völlig neues Thema zu erschließen.

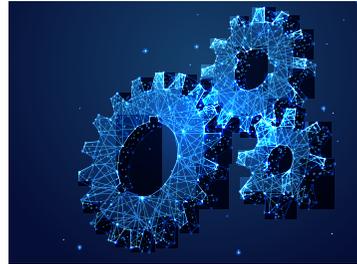
## 5. Vertrauen statt Kontrolle

Neues Lernen kann nur in einer Kultur gelingen, die den Mitarbeitenden den nötigen Freiraum bietet. Das setzt Vertrauen voraus. Denn das 70-20-10-Modell steht auch für die Erkenntnis, dass jeder Mensch eigenständig und permanent lernt – ohne dass er dafür einen Antrag stellt. In der Praxis funktioniert das jedoch nur, wenn die Führungsverantwortlichen und die Personalentwickler Kontrolle und Entscheidungsmacht abgeben und Raum für selbstorganisiertes Lernen schaffen. Und das erfordert nicht nur den Mut zum Experimentieren, sondern auch eine Kultur des Irrtums, die Scheitern nicht bestraft, sondern als wichtige Lernerfahrung begreift.

# tts

knowledge  
matters.

## Verwandte Artikel



### **Agiles Lernen als Wettbewerbsfaktor**

Was zeichnet eine agile Lernkultur heute aus? Wir stellen drei Faktoren vor, die zeitgemäßes Lernen in der rasanten „VUCA“-Welt ermöglichen.

Lesedauer: 3 min.



### **Corporate Learning 4.0: Die Lernenden im Blick**

Nur, wenn die Lernangebote an den Bedarfen der Mitarbeitenden ausgerichtet sind, tragen diese die Veränderungen auch entschlossen mit.

Lesedauer: 4 min.



### **Lernbegleiter: Die Trainer von heute**

Mit der Digitalisierung wandeln sich die betrieblichen Lernangebote. Damit ändert sich auch die Rolle der Trainer: Sie werden zu Lernbegleitern, die Mitarbeitende beim Lernen unterstützen.

Lesedauer: 3 min.

#### **tts GmbH**

Schneidmühlstraße 19

69115 Heidelberg

T: +49 6221 89469-0

E: info@tt-s.com