



**70-20-10**

# Performance Support für ein besseres Unternehmensergebnis

**BOB MOSHER**

CHIEF LEARNING EVANGELIST, APPLYSYNERGIES



*Dies ist eine Zusammenfassung der Präsentation, die Bob Mosher auf dem **tts** Forum für Vordenker am 23. April 2015 in Köln hielt. Beim Performance Support Symposium 2014 in Boston hörte Bob erstmals vom **tts** Performance Support und war begeistert von der Lösung.*

*Es wurde schnell klar, dass seine Vision von Performance Support viel mit der **tts** Lösung gemeinsam hat – nämlich dem Kunden eine Gesamtlösung anzubieten. Als Follow-up zu diesem Meeting lud **tts** ihn nach Deutschland ein.*



# Das 70-20-10-Konzept

Seit 33 Jahren beschäftigt sich Bob Mosher mit dem Thema Mitarbeiterqualifizierung. In seinem Beratungsunternehmen APPLY-Synergies ist er ein sogenannter „Chief Learning Evangelist“ – diesen Titel trug er bereits bei Microsoft. Dort hatte er eine Erleuchtung oder besser gesagt: ein „böses Erwachen“. Seiner Meinung nach rettete es seine Karriere: „Als Führungskraft für E-Learning und Training hab ich viele Jahre lang Content und Zertifikate für Microsoft entwickelt. Am Ende fand ich heraus, dass Training allein nicht ausreicht. Es traf mich schwer, dass die Teilnehmer drei Monate nach einem Kurs nicht die erhoffte und erwartete Leistung am Arbeitsplatz erbrachten. Schlimmer noch: Häufig machten sie die Schulung dafür verantwortlich.“ Bob verließ Microsoft und stieß auf das Thema Performance Support. Heute sagt er, es sei die bedeutendste Entdeckung seiner beruflichen Laufbahn gewesen.

Das 70-20-10-Konzept war schon eine ganze Weile bekannt, wurde aber erst durch Charles Jennings, einen führenden Experten und Praktiker im Bereich Lernen am Arbeitsplatz, zu einer Mission. Im Grunde besagt es, dass Lernende – Bob nennt sie lieber Performer – 70 Prozent des Wissens, das sie für ihren Job benötigen, auf informellem Weg erwerben. Weitere 20 Prozent eignen sie sich über soziale Netzwerke an, vorwiegend über Kollegen und online. Lediglich 10 Prozent werden über formelles Training vermittelt. Diese Einteilung konnte Bob nachvollziehen, doch es blieb die Frage: „Wie gehen wir am besten mit diesen 70 Prozent um?“ Anfragen, sich um diesen Bereich zu kümmern, musste er immer ablehnen, denn Lernprofis werden nur dazu ausgebildet, Material für die 10 Prozent formellen Lernens zu produzieren.

Dennoch lernt man die wichtigsten und anspruchsvollsten Dinge im Leben, Dinge, die man richtig gut kann, am Arbeitsplatz, und zwar durch Erforschen, Versuch und Irrtum, Ausdauer und Beobachtung. An diesem Punkt beschloss Bob, eine wirksame Methode dafür zu entwickeln.

Das bedeutet nicht, dass man die 10 Prozent aufgibt. Sie können extrem hilfreich sein, aber den wichtigsten Teil lernen die Mitarbeiter im Workflow. Beim Performance Support geht es um nichts anderes, als diese Lernform zu ermöglichen. Dazu sind Investitionen erforderlich; die Lernform kann innerhalb der Organisationen entwickelt, verteilt und skaliert werden, und die Ergebnisse lassen sich messen.



# Die Reise der Lernenden

Etwas zu wissen heißt noch lange nicht, es umsetzen zu können. Wenn die formellen 10 Prozent absolviert sind, hat für die Lernenden die Reise gerade erst begonnen. Erst wenn sie ihr Wissen anwenden, wird es tatsächlich brauchbar. Die Anwendung von Wissen ist Kompetenz. Die große Herausforderung für den Performer liegt darin, dass der Kompetenzerwerb einige Zeit in Anspruch nimmt. Im Laufe dieser Reise reduziert sich das Wissen.

An diesem Thema wird seit Jahren geforscht, und die Ergebnisse sind im Grunde immer dieselben: Egal wie gut das formelle Training ist – nach zwei Stunden behält der Lernende nur circa 48 Prozent. Danach lässt das Wissen schnell nach (siehe Abbildung 1, roter Bereich unterhalb der Kurve). Nach zwei Wochen bleiben gerade mal 17 Prozent übrig.

„Normalerweise bekommen wir von den Teilnehmern zu hören, dass sie es ‚nicht kapieren‘. Das ist ziemlich demotivierend für einen Trainer. Aber es trifft gar nicht zu, dass sie es nicht kapieren oder wissen. Das eigentliche Problem besteht darin, dass sie es nicht anwenden können. Das lässt sich auch durch Auffrischkurse nicht beheben“, sagt Bob.

Das Problem wird dadurch verschärft, dass sich die Technologien und Prozesse in unserer modernen Welt so schnell verändern, dass das Wissen der Teilnehmer bereits veraltet ist, wenn sie es anwenden wollen. Auch die Trainer von formellem Wissen können mit dem schnellen Wandel nicht mithalten.

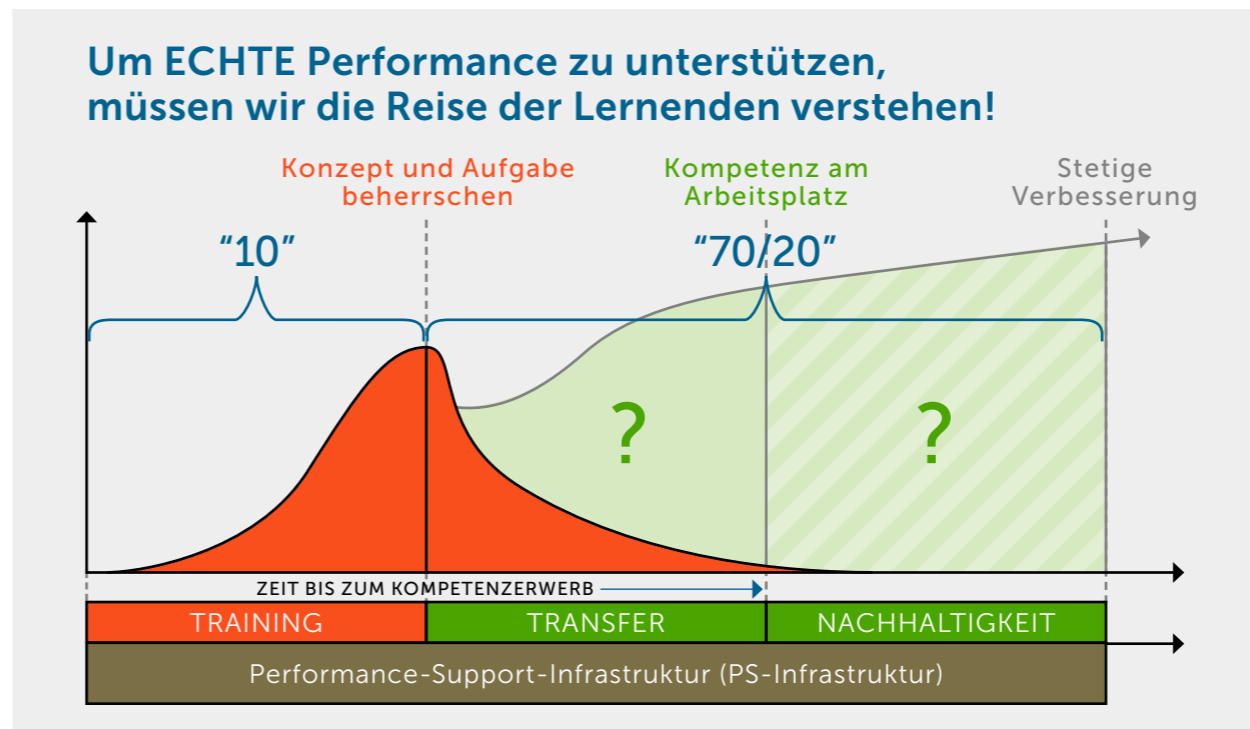


Abbildung 1  
Quelle: APPLY Synergies





# Die Reise verlängern



Performance Support kann man daher als Verlängerung der Reise eines Lernenden durch die Anwendung von Wissen betrachten, und zwar genau dort, wo es darauf ankommt. Zudem hat der Trainer mehr Einfluss auf die Richtung dieser Reise.

Wenn Performance Support auf fast jede Lernsituation angewandt wird, geschehen zwei wichtige Dinge: Erstens halbiert sich die Zeit für den Kompetenzerwerb.

Vielleicht nimmt das Wissen nach dem formellen Training immer noch ab, doch mit dem Performance Support lässt sich dieser Verlust schnell ausgleichen.

Zweitens halbiert sich auch die Zeit für das formelle Training (Abbildung 2).

Bob erinnert sich an ein Softskills-Rollout in einer großen staatlichen Organisation, das ursprünglich aus fünf Tagen Frontalunterricht mit 1000 Powerpoint-Folien bestand – jede davon mit 14 bis 16 Unter-

punkten: „Nachdem wir diesen Kurs nach der strengen Methodik des Performance Supports überarbeitet hatten, halbierte sich der formelle Unterricht auf 2,5 Tage mit lediglich 125 Powerpoint-Folien.“ Noch entscheidender war, dass die Fähigkeit der Trainees, ihr Wissen anzuwenden, exponentiell stieg. In seiner ursprünglichen

Form beinhaltete der Fünf-Tage-Kurs Wissen, das nicht unternehmenskritisch war und am Arbeitsplatz erworben werden konnte – bis hin zum Umgang mit E-Mails. Beim verkürzten Training konzentrierten sich die Teilnehmer auf die wirklich kritischen Inhalte, die sich auf ihre Kernkompetenzen bezogen.

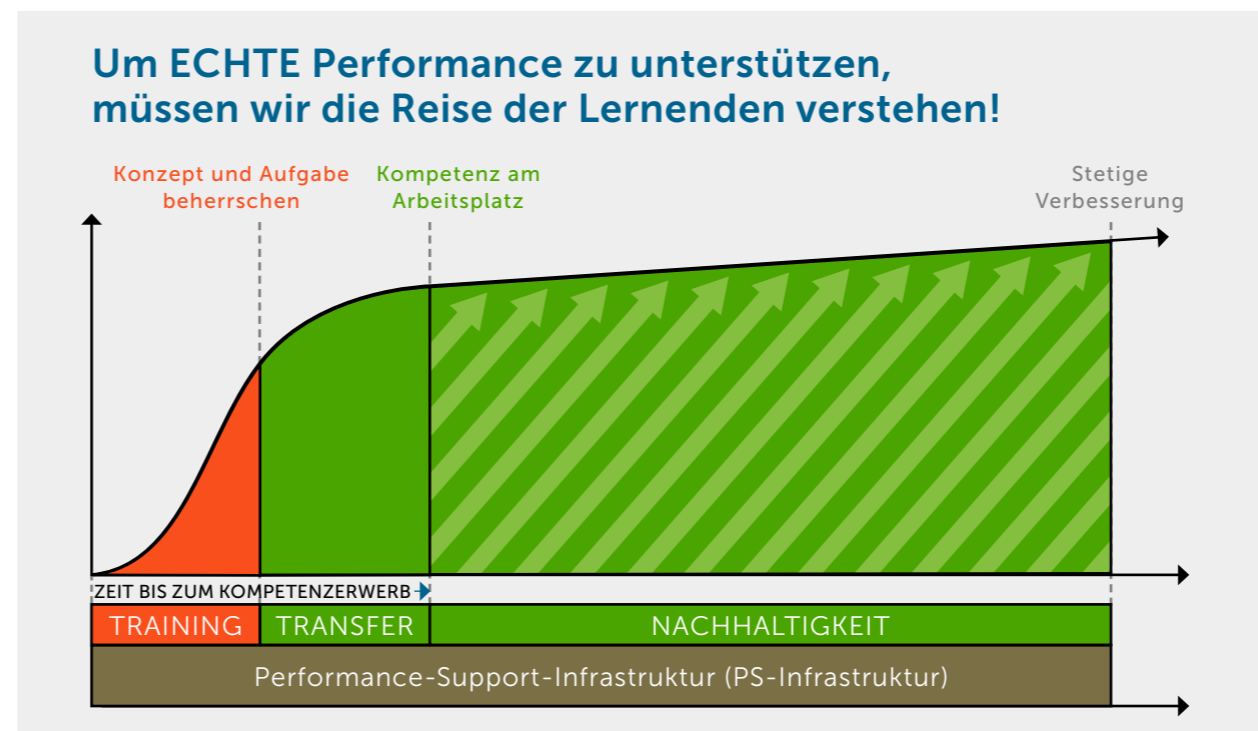


Abbildung 2  
Quelle: APPLY Synergies



# Vom Content zum Kontext

Bobs Geschäftspartner Conrad Gottfredson fand etwas Entscheidendes heraus: Um vom Modell des formellen Trainings zu dem des Performance Supports zu wechseln, muss man die Aufmerksamkeit weg vom Lerncontent hin zum Lernkontext lenken. Beim alten Modell ging es darum, wie viel Content der Trainer erstellen und die Lernenden aufnehmen konnten. Beim neuen Modell liegt der Schwerpunkt auf dem Kontext, in dem der Stoff benötigt wird. Im Wesentlichen gibt es beim Lernen fünf „Moments of Need“: wenn wir etwas zum ersten Mal lernen, wenn wir mehr erfahren möchten, wenn wir das Wissen anwenden und/oder es in Erinnerung rufen wollen, wenn etwas nicht funktioniert und wenn sich etwas ändert (Abbildung 3).

Formeller Unterricht (10 Prozent) eignet sich für die ersten beiden Punkte, aber Performance Support (20 und 70 Prozent)

## Die 5 Moments of Need

1. Wenn wir etwas zum ersten Mal lernen
  2. Wenn wir mehr erfahren möchten
- 
3. Wenn wir es anwenden und/oder in Erinnerung rufen
  4. Wenn etwas nicht funktioniert
  5. Wenn sich etwas ändert

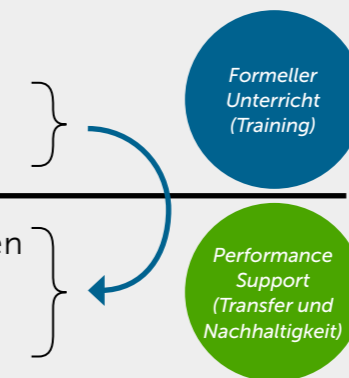


Abbildung 3

Quelle: APPLY Synergies

ist für die letzten drei Punkte viel sinnvoller. „Man sollte zum einen vermeiden, für die Punkte 1 und 2 zu viel formelles Lernen zu produzieren, und zum anderen nicht die Mitarbeiter am Arbeitsplatz im Stich lassen, wenn sie mit Punkt 3 bis 5 konfrontiert sind“, sagt Bob. Doch genau so gehen die Unternehmen üblicherweise vor: Mitarbeiter absolvieren einen Kurs, erhalten schriftliche Unterlagen und müssen dann selbst klarkommen. „Egal wie toll sie das Buch während des Kurses finden, am Ende lassen sie es oft liegen. Oder es landet – wenn sie es mitnehmen – in einem Regal

oder einem Schrank. Dafür gibt es einen einfachen Grund: Ein noch so gut gestalteter und ausgearbeiteter Lerninhalt für Punkt 1 und 2 ist nach dem Kurs ziemlich nutzlos. Und die Teilnehmer wissen das“, ergänzt Bob. Bücher sind kompliziert: Man kann sie schlecht durchsuchen, sie bleiben nicht aktuell und in einer Welt, in der viele von uns mobil arbeiten, ist es schwer, sie mit sich herumzutragen.

**Kursbücher stehen hinter uns auf dem Regal, doch die Arbeit liegt vor uns.**



# Performance Support: eine Definition

In den vergangenen Jahren haben sich elektronische Performance-Support-Systeme (EPSS, sie können auch andere Namen haben) zu einem der heißesten Themen bei der betrieblichen Weiterbildung entwickelt. Doch für Bob gibt es keine bessere Definition als die von Gloria Gery, die den Begriff vor circa 25 Jahren prägte.

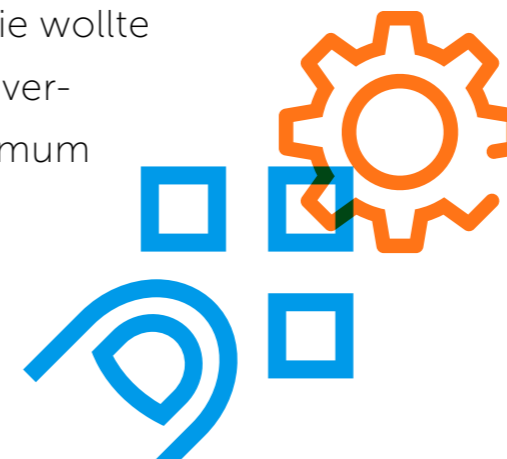
**„Performance Support ist ein Set aus optimal aufeinander abgestimmten Hilfestellungen, die Mitarbeitern einen bedarfsge- steuerten, arbeitsplatz- nahen Zugang zu kontext- basierten Informationen,**

**Anleitungen, IT-gestützten Führungs- und Assistenz- systemen sowie Lernin- halten bieten. Diese Tools befähigen Mitarbeiter zu einer hohen Arbeitsper- formance mit einem Minimum an Unterstüt- zung durch Kollegen.“**

GLORIA GERY,  
ELECTRONIC PERFORMANCE SUPPORT SYSTEMS, 1991

Gloria Gery hatte einen finanzwirtschaftlichen Hintergrund und wechselte dann in die betriebliche Weiterbildung. Sie wollte die Wirtschaftlichkeit des Trainings verbessern. Daher der Fokus auf „Minimum

an Unterstützung durch Kollegen“ und „bedarfsgesteuert“: Beides bedeutet einen schnelleren Zugang zu Informationen, mit der Menschen effektiver arbeiten können, ohne immer mehr Zeit in Schulungen zu verbringen. Das bedeutete eine Reduzierung der Kosten. Unabhängige, aktiv Lernende – das war der richtige Weg. Sie können sich Hilfe holen, wenn sie sie benötigen, aber das sollte nicht die erste Reaktion auf ein Problem sein. Damit dies funktioniert, muss Performance Support orchestriert sein. Das heißt: Er muss so strukturiert sein, dass die Mitarbeiter im Moment of Need direkt zu den erforderlichen Informationen gelangen. Dem muss eine Strategie zugrunde liegen.



# Zwei Klicks, zehn Sekunden



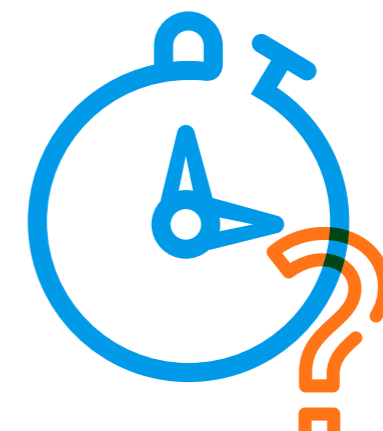
Die Welt des Frontalunterrichts ist komfortabel und sicher. Das ist Absicht, denn die Teilnehmer sollen sich auf den Lernstoff konzentrieren können. Dort ist genug Zeit, ihr Interesse für alle Aspekte eines Themas zu wecken. Aber so ist das Leben nicht. Das Leben ist beängstigend und stressig. Dort hat man keine Zeit. Deshalb lautet das Mantra beim Performance Support nicht: „Nimm dir Zeit, lies dieses Buch.“

Menschen, die mit einer unmittelbaren Herausforderung konfrontiert sind, zeichnen sich durch zwei Eigenschaften aus: Erstens sind sie egoistisch. Es geht nur um mich. Ich will ein effektiver und produktiver Mitarbeiter sein. Zweitens sind sie ungeduldig. Sie wollen die Antwort jetzt sofort. Wenn sie an ihrem Arbeitsplatz keinen schnellen Zugang zu Support haben, werden sie ihn nicht nutzen. Wenn der Support für ihre Rolle nicht relevant ist,

werden sie ihn nicht nutzen. Und wenn sie eine Menge irrelevantes Zeug lesen müssen, bevor sie zu den entscheidenden Informationen gelangen, werden sie den Support nicht nutzen. Das Mantra beim Performance Support lautet daher „zwei Klicks, zehn Sekunden“. Um das zu ermöglichen, muss die Gestaltung drei Kriterien erfüllen:

1. Eingebettet in den Workflow und verfügbar im Moment der Anwendung.
2. Kontextuell entsprechend der spezifischen Rollen und unterschiedlichen Zugriffsanforderungen.
3. Gerade genug um seine Aufgaben innerhalb der Geschäftsprozesse zu erfüllen.

Was in vielen Organisationen als Performance Support durchgeht, ist nicht effektiv genug aufeinander abgestimmt, um diese Kriterien zu erfüllen, und damit unbrauchbar. Es gibt genügend Ressourcen (Arbeitshilfen, FAQs, Blogs, Sharepoint, Podcasts, aufgezeichnete Vorträge etc.), doch wenn man mit einer realen praktischen Herausforderung konfrontiert ist, beispielsweise wie man die Seitenränder in Word anpasst, werden acht von zehn Menschen die Ressource nutzen, mit der sie am besten klarkommen oder die ihnen am meisten Spaß macht, und nicht die Ressource, die das Problem am effektivsten lösen kann. (Das haben Untersuchungen zu Metakognition, Lernstrategien und Problemlösungen immer wieder ergeben.)







# Gestaltung für die 5 Moments of Need

Lernsysteme müssen um die fünf Moments of Need herum (Abbildung 3) gestaltet werden. Wenn der Lerner/Performer mit dem Bedarf 1 oder 2 konfrontiert ist, bietet sich Training an. Handelt es sich andererseits um den Bedarf 3 bis 5, liegt die Antwort im Performance Support. Der wesentliche Unterschied bei der Gestaltung dieser Lösungen kann am besten durch eine Pyramide dargestellt werden. Beim Training (Präsenzunterricht, virtuelles Klassenzimmer oder E-Learning) handelt es sich um eine umgekehrte Pyramide (siehe Abbildung 4). Der Lernende muss vom Allgemeinen zum Einzelfall geführt werden: vom Verständnis der Ausbildungsziele („in dieser Lektion lernen Sie ...“) über die konzeptuelle Praxis und mehr Detailtiefe bis hin zu spezifischen Schritten in praktischen Aufgaben. Beim Performance Support beginnt die Pyramide beim

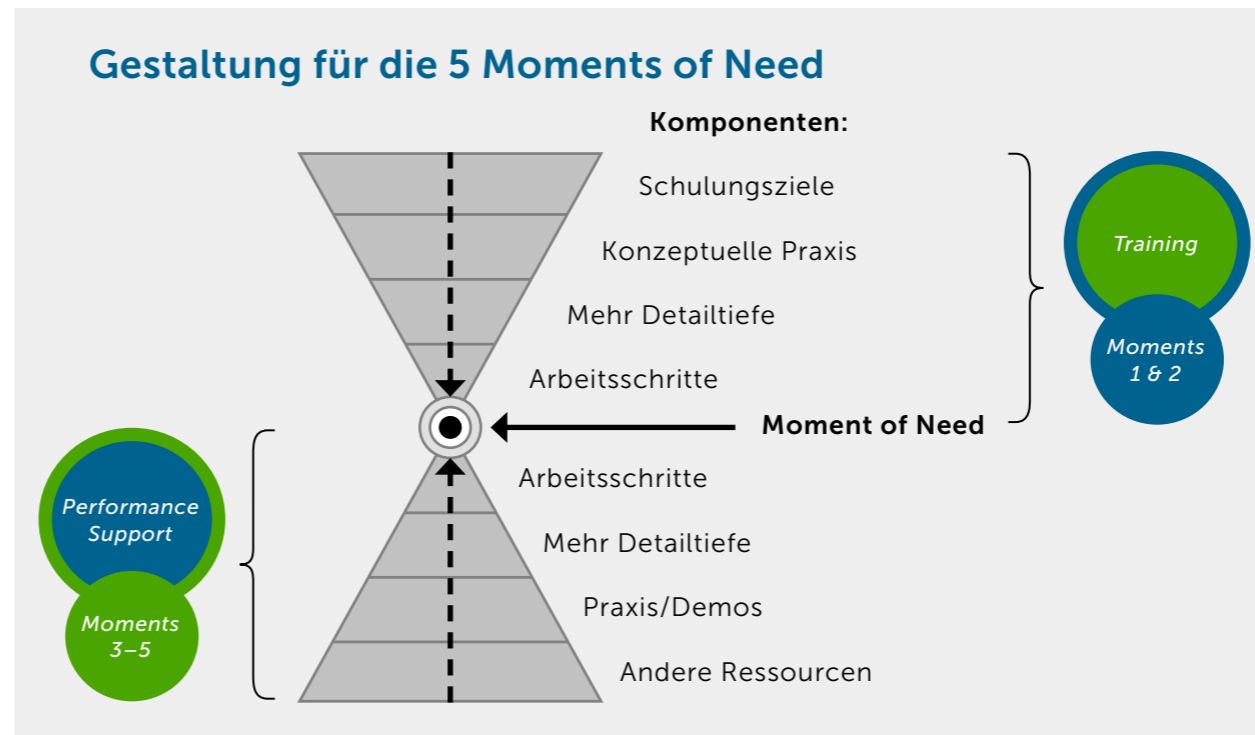


Abbildung 4  
Quelle: APPLY Synergies

Einzelfall („Meine Priorität liegt darin, diesen Arbeitsschritt auszuführen, daher bin ich im Moment egoistisch und ungeduldig.“) und führt zum Allgemeinen („Ich frage mich, warum das so gemacht wird. Wie kann ich mehr darüber erfahren?“).

Performance Support schließt also den Zugang zu mehr Details und anderen Res-

ourcen mit ein, doch der Performer hat es immer noch eilig. Ein effektives EPSS vermittelt als „Broker“ diese zusätzlichen Materialien, führt den Performer zu den relevanten Ressourcen und lädt ihn nicht einfach in Sharepoint oder einem anderen Programm ab.



# Flipped Learning



Bob glaubt fest daran, dass die Komplexität und Geschwindigkeit, mit der sich moderne Organisationen verändern, einen grundlegend neuen Ansatz beim Lernen und bei der Mitarbeiter-Performance erfordern. Als Best Practice führt er eine IT-Implementierung in einem größeren Unternehmen an. Es führte das größte IT-Rollout seiner Geschichte durch und musste Tausende von Mitarbeitern aus unterschiedlichen Kategorien schulen. Für die Ausbildung gab es nur einen Versuch. Um die Auswirkungen auf das Tagesgeschäft zu minimieren, sollten die Mitarbeiter das System sofort online nutzen, wenn sie wieder am Arbeitsplatz waren – ganz ohne Testumgebung. Die Geschäftsführung entschied, dass es nicht möglich sei, ein Klassenraum-Training oder E-Learning zu entwickeln und durchzuführen. Stattdessen nutzte das Unternehmen den Ansatz des „Flipped Learning“, bei dem der Fokus fast

ausschließlich auf der Aktivität der Lerner und kaum auf dem Content der Dozenten liegt.

Lediglich einen halben Tag verbrachten Manager und Mitarbeiter damit, in Form unterschiedlicher Szenarien den Umgang mit den kritischsten Arbeitssituationen einzuüben. „Die Dozenten, die im Raum umhergingen, durften keine Fragen beantworten“, sagt Bob. „Wenn sie es doch taten, wurden sie von ihrer Aufgabe entbunden. Auch die Leute vom Helpdesk hatten die Anweisung, keine Fragen zu beantworten. Auch ein Systemhandbuch gab es nicht. Die einzige Ressource, die die Lernenden nutzen konnten, war das EPSS. Und es war das erfolgreichste Lernprojekt in der Firmengeschichte, denn das EPSS half Managern und Mitarbeitern direkt in ihrem realen Arbeitsumfeld.“

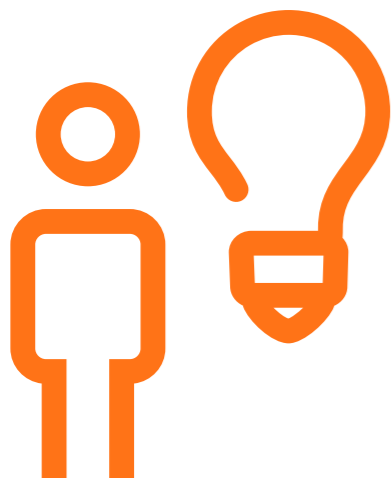
## **Nicht nur für die IT**

Ein häufiges Missverständnis beim Performance Support – und speziell beim EPSS – ist, dass er sich nur für IT-Themen eigne. Doch er kann ebenso gut in Führungskräfte- und Softskills-Trainings, beim Onboarding und für zahllose andere Nicht-IT-Themen eingesetzt werden. Unternehmen erstellen Dashboards, um Managern einen schnellen, direkten Zugang zu einem Support für ihre speziellen Kompetenzbereiche zu bieten, beispielsweise Einstellungen, Bewertungen sowie Produkt- und Vertriebsmanagement. „Solange sie die Prinzipien des kontextuellen und adaptiven Designs erfüllen, können Performance-Management-Systeme in den meisten Bereichen eingesetzt werden, um gute Manager zu superkompetenten Managern und Mitarbeiter zu Top-Performern zu entwickeln – und zwar mit einem Minimum an Unterstützung durch andere“, sagt Bob abschließend.



# tts

Sie möchten mehr über  
Performance Support erfahren?  
Wir beraten Sie gern!



**tts**

Schneidmühlstraße 19  
69115 Heidelberg

T +49 6221 894 69-0

F +49 6221 894 69-79

E [info@tt-s.com](mailto:info@tt-s.com)

Performance Support live erleben: [youguideme.com](https://youguideme.com)