

Lernen bei Veränderungsprozessen: Trends bei der digitalen Wissensvermittlung

Martin Claßen

Zu Beginn jedes Jahres zeigt die LearnTec, die europaweit renommierte Kongressmesse für professionelle Bildung, die digitale Lernwelt. Diesmal gibt es keine Quantensprünge, wie die Redaktion beim Messebesuch in Karlsruhe festgestellt hat. Der beständige Fortschritt zeigt sich in didaktischen und technologischen Trends, die es ermöglichen, die Dimension Können auf jedem Change-Projekt aufzufrischen. Bei den bekannten Problemen der Weiterbildung wie etwa der mangelhaften Effizienzmessung ist jedoch weiterhin kein Durchbruch zu erkennen.

Vom Ob zum Wie

Wenn sich Schüler, Azubis oder Mitarbeiter auf den Ständen der LearnTec 2018 umgesehen hätten, wäre den allermeisten deutlich geworden, wie rückständig ihre Schulen, Lehrstellen und Arbeitsplätze sind, wenn sie mit den Möglichkeiten digitalen Lernens verglichen werden. Das zeigt aber auch, dass digitales Lernen im Wettbewerb um Talente – gerade in Zeiten des Wandels – ein nicht unerheblicher Wettbewerbsfaktor ist. Längst stellt sich nicht mehr die Frage nach dem Ob des digitalen Lernens, sondern nur noch nach dem Wie.

Die Trends aus den Vorjahren haben sich nochmals verstärkt:

„learning on demand“

Der Erwerb von Wissen, das bekanntlich schnell veraltet, erfolgt immer weniger auf Vorrat, sondern bedarfsorientiert („content to go“). Den Mitarbeitern werden dazu kompakte Lernhäppchen leicht zugänglich zur Verfügung gestellt.

„mobile learning“

Da der Lernbedarf oft nicht mehr am Arbeitsplatz

entsteht, sondern irgendwo unterwegs, bieten flexible Anwendungen via Smartphone oder Tablet den besten Zugang im „moment of need“, an dem „knowledge nuggets“ bequem abgerufen werden können.

„blended learning“

Die klassischen Lernformate wie Seminare sind nicht out, sie werden aber immer kürzer, dauern oft nur noch einen Tag oder wenige Stunden. Sie werden modular mit digitalen Formaten kombiniert, zum Beispiel mit E-Learning, Erklärvideos und Lernbibliotheken.

„playful learning“

Die Gamification des Lernens zeigt sich etwa in den Serious Games, die längst zu einem eigenen Genre der Spieleindustrie geworden sind. Mehr dazu im Interview mit Prof. Linda Breitlauch auf Seite 14, in dem deutlich wird, wie gute Spielkonzepte den Lernprozess bereichern können.

„interactive learning“

Die einschläfernde Wirkung reiner Frontbeschallung hat sich herumgesprochen. Deshalb nutzen digitale Formate viele interaktive Elemente, um die

Lernenden mit ihren kürzer werdenden Aufmerksamkeitsspannen immer wieder zum Mitmachen zu bewegen.

„social learning“

Kaum jemand mag mehr im stillen Kämmerlein für sich alleine lernen. Menschen wollen sich austauschen, ihre Erfahrungen und Meinungen in Learning Communities einbringen, die von Dritten in Chats kommentieren und sich im Wettbewerb miteinander messen.

„storytelling“/„multisensory“

Für die „learning experience“ wird mehr und mehr die Kraft von Geschichten genutzt. Mit der Digitalisierung können dabei mehrere Sinne angesprochen werden: die Augen, die Ohren, die Hände und – wie bei Serious Games – auch die Fantasie.

„virtual/augmented reality“ (VR/AR)

Gefragt nach dem Haupttrend nennen die meisten Experten interaktive virtuelle Lernumgebungen. Bei vielen Ausstellern konnten entsprechende Brillen ausprobiert werden, wobei viele davon selbst im Vorzeigebetrieb noch praxisrelevante Unzulänglichkeiten aufwiesen.

Zweifelhafte Versprechungen

An die Weiterbildung von Mitarbeitern sind meist große Erwartungen geknüpft, die längst nicht alle erfüllt werden können, gerade im Verlauf von Change-Projekten. Insbesondere bei vier Kundenwünschen fallen Wunsch und Wirklichkeit immer noch weit auseinander:

Sinn des Lernens

Lernen setzt stets eine gewisse Neugier voraus, am besten sogar eine Lust auf Neues, es sei denn, Lernen kann auf den Zwang einer Prüfung setzen. Wenn dieses Interesse am bisher Unbekannten nicht vorhanden ist, wird es schwer, die Mitarbeiter für eine Weiterbildung zu begeistern. Bei der Entwicklung vieler Lerninhalte und -methoden wird viel zu spät die Frage nach dem Sinn des Lernens gestellt, wenn überhaupt. Erst eine gute Antwort versetzt die Menschen von einem Push- in einen Pull-Modus: Bitte zeig es mir! Erklär es mir! Bin dabei!

Kognitive Schlagseite

Die Qualifizierung von Mitarbeitern hat ihren Schwerpunkt auf solchem Wissen, das weitgehend über kognitive Lernprozesse zu vermitteln ist und

das viele affektive Aspekte, also die Soft Skills, vernachlässigt. Tief verwurzelte Einstellungen und Haltungen lassen sich mittels klassischer oder digitaler Trainings nur begrenzt verändern. Große Bereiche der Weiterbildung konzentrieren sich damit auf solche Informationen, die grundsätzlich auch in Apps abgebildet werden können und für die Belegschaft zumindest mittelfristig das Risiko der Substitution durch Automatisierung in sich tragen.

Personalisiertes Lernen

Wie die Pharmabranche mit ihrem Streben nach personalisierten Medikamenten versucht sich die Weiterbildungsindustrie an individuellen Formaten, die auf die jeweiligen Lernbedürfnisse einzelner Führungskräfte und Mitarbeiter zugeschnitten sind, zum Beispiel indem Inhalte, Kanäle und Medien selbst gewählt werden können („my learning“). Wie bei der Arznei soll das Training zu 100 Prozent relevant sein, für jeden User auf seine Weise. Da ein solches Customizing stets mit Komplexitätskosten einhergeht und Skaleneffekte verhindert, scheitern die meisten Anläufe an den begrenzten Budgets.

Schwierige Erfolgskontrolle

Sämtliche Methoden des Lerncontrollings stolpern spätestens an der zweiten von vier Stufen des gängigen Evaluationsmodells von Donald L. Kirkpatrick, das er bereits vor 60 Jahren vorgeschlagen hat. Stufe 3 – das verbesserte Verhalten im Alltag – und Stufe 4 – der erhöhte Gewinn der Firma – liegen jenseits des Möglichen einer seriösen Wirtschaftlichkeitsanalyse. Die Effizienz der Qualifizierung bleibt daher ein Bauchgefühl, das nicht mit harten Fakten unterlegt werden kann, die einen strengen Controller zufriedenstellen würden. Beim Return-of-Investment sieht er nur das Investment, nicht aber den Return.

Zentraler Baustein im Change Management

Bei der Gestaltung des Wandels ist das Können der Führungskräfte und Mitarbeiter eine der tragenden Säulen. Sie müssen veränderte Geschäftsmodelle begreifen, neue Prozesse erlernen, bessere Technologien beherrschen und sich weiteres zuvor unbekanntes Wissen aneignen, sonst kann die Transformation nicht gelingen. Digitale Lernmethoden, wie sie auf der Learntec gezeigt wurden, erweitern die Möglichkeiten im Lernportfolio eines Unternehmens. Wunderdinge sind von ihnen aber nicht zu erwarten, denn keine noch so gute Methode nimmt den Menschen die Mühen beim Lernen vollständig ab.

Gamification und Serious Games: Lernen und Verändern durch Computerspiele

Prof. Dr. Linda Breitlauch

„Playful Learning“ war ein Top-Trend der LearnTec 2018. Chefredakteur Martin Claßen hatte sich dort mit Linda Breitlauch verabredet. Die Trierer Professorin ist Experte für Serious Games.



Prof. Dr. Linda Breitlauch

Prof. Dr. Linda Breitlauch leitet die Fachrichtung Intermedia Design an der Hochschule Trier und hat dort den Schwerpunkt Intermedia Games. Vor wenigen Wochen erhielt sie für ihr Lebenswerk den Deutschen Entwicklerpreis, die wichtigste Auszeichnung bei der Entwicklung von Videospiele.

→ Was bringen digitale Spiele für Unternehmen, besonders bei Veränderungsprozessen?

← Sie bringen zum ersten einen Technologie- und Kompetenztransfer, nicht nur für die Firmen, sondern auch für die Führungskräfte und Mitarbeiter, die mitwirken und mitspielen. Zweitens – und mindestens genauso wichtig – wird die intrinsische Motivation der Lernenden deutlich erhöht, wenn die richtigen Spielprinzipien angewendet werden, etwa Belohnung, Kooperation, Aufbau oder Wettbewerb. Gamification und Serious Games zeigen, dass Spielen und Lernen sehr eng beieinanderliegen können. Diesen didaktischen Effekt kennen wir ja bereits aus den analogen Zeiten.

→ Die beiden Zauberworte bei der Gamification sind „immersiv“ und „engaging“. Denn User sollen ins Spiel hineingezogen werden und dann Spaß haben, weil nur so die eigentlich gewollte Kompetenzvermittlung bzw. Verhaltensänderung erfolgt. Wie gelingt dies?

← „Engaging“ drückt aus, dass die Spielfreude ein wesentlicher Erfolgsfaktor von Computerspielen ist. Wobei es inzwischen auch Serious Games gibt, die Themen mit ernstem Charakter aufgreifen und nicht nur auf Spaß abzielen. „Immersiv“ bedeutet, in das Spiel eintauchen zu können, entspricht also in etwa dem, was die Psychologen als Flow bezeichnen. Engagement gelingt mit den bereits angesprochenen und weiteren Spielprinzipien. Immersion setzt bei Unterhaltungsspielen auf drei Aspekte: auf die grafische Aufbereitung, besonders visuelle und auditive Reize, auf die narrative Komponente der Story hinter dem Spiel und auf Gameplay und -mechaniken, im Prinzip also taktische bzw. strategische Elemente. „Taktisch“ meint bei Games, im Spielverlauf sehr schnell reagieren zu müssen, „strategisch“ setzt hingegen auf langfristige Planung, um das Game erfolgreich beenden zu können. Bei

Serious Games kommen zwei weitere Aspekte hinzu: die fachlichen Inhalte, die vermittelt werden sollen, und die didaktische Zielsetzung, wie diese Vermittlung erfolgt. Der Spaß eines Computerspiels ist sehr vom Genre abhängig. Professionelle Spieleentwickler machen sich hierzu viele Gedanken und stellen bei Serious Games die fachlichen und didaktischen Aspekte gleichgewichtig neben die auf Entertainment ausgerichteten Erfolgsfaktoren von Unterhaltungsspielen. Denn die fachlichen Inhalte müssen zu 100 Prozent stimmen und sollen nicht langweilig aufbereitet sein. Um dies zu gewährleisten, hat sich eine eigene Profession herausgebildet, die des Learning Designers.

→ Und wie bleiben Serious Games garantiert spaßfrei?

← Das ist einfach zu beantworten. Was beim Lernen keinen Spaß macht, macht auch beim Spielen keinen Spaß. Ein Spielprinzip, das den meisten Menschen Spaß bringt, ist beispielsweise Trial and Error im Zuge des Learning by Doing, indem die Lernenden aus ihren Fehlern lernen und Rückschlüsse ziehen, um es dann im zweiten Anlauf besser machen zu können und im dritten nochmals besser. Wenn hingegen das didaktische Leitprinzip lautet: „Ich bin der Pauker und bringe dir etwas bei“, dann sollte man eher ein Fachbuch durchlesen oder einen Lehrfilm anschauen. Am besten gelingt das Lernen durch Spiele mit der Möglichkeit zum Selbermachen, wenn der Lernprozess an den Lernenden abgegeben wird und dieser die Sache für sich einfach mal ausprobiert.

→ Was sind neben der Spielfreude weitere Erfolgsfaktoren?

← Die Lernerfolgskontrolle am Ende des Spiels wird häufig überbewertet. Denn wenn jemand etwas

nicht verstanden hat, wird so ein Lernquiz recht schnell zum Ratespiel. Spielen an sich ist ja der erfolgreiche Lernvorgang. Diesen dann nur in Quizform oder mit Lückentexten und Kontrollfragen zu erfragen übersieht die Potenziale. Zum Glück gibt es heute immer mehr kreative Ideen, wie der didaktische Effekt von Serious Games überprüft werden kann. Das zeigt sich insbesondere bei therapeutischen Spielen, die nur dann eingesetzt werden, wenn sie tatsächlich wirksam sind. Es geht auch nicht allein um Wissensaneignung, sondern um Kompetenzen und Verhaltensänderungen.

seits der Millionenschwelle liegen, weshalb sich solche Spiele für Unternehmen erst dann lohnen, wenn sie von vielen Mitarbeitern sinnvoll genutzt werden können. Übrigens: Bei Unterhaltungsspielen liegen die reinen Entwicklungskosten in der Spitze sogar bei einer halben Milliarde Euro – für ein einziges Game! Aber dennoch sind auch kleine Lösungen möglich. Beim Global Game Jam (www.globalgamejam.org), der dieses Jahr Ende Januar stattfand, werden innerhalb weniger Tage kleine Spiele oder zumindest Prototypen entwickelt. Je nach Einsatzbereich sind also auch geringe Budgets denkbar.

→ **Die didaktische und technische Entwicklung von Serious Games ist nicht gerade günstig. Können Sie ein Preisticket nennen?**

← Das stimmt, beim Run auf Serious Games darf nicht vergessen werden, dass ein größeres Budget in die Hand genommen werden muss. Gamification bei Veränderungsprozessen steht immer in Konkurrenz zu klassischen Lehr- und Lernmethoden, die meist erheblich günstiger sind. Die Größenordnung von Serious Games ist schwer zu beziffern. Kleinere Anwendungen liegen im fünfstelligen Bereich. Bei komplexen Produkten können die Kosten sogar jen-

→ **Welche Trends erkennen Sie bei Technologien, Formaten und Designs?**

← Neben VR und AR, also Virtual und Augmented Reality, gibt es bei der Gamification eine Tendenz zu Belohnungen, wie sie als Apps bereits aus dem Freizeitsport oder von Rabattsystemen bekannt sind. Insofern wird auch Mobile Learning künftig sicher eine größere Rolle einnehmen.

→ **Frau Breitlauch, wir danken Ihnen für das Gespräch.**



FÜHRUNGSKOMPETENZ DURCH MINDFUL LEADERSHIP

Präsent und bewusst führen.

STARTDATUM	26. Juni 2018
DAUER	6 Termine à 3 Tage
ORT	Nähe Frankfurt am Main
FORMAT	Zertifikatslehrgang

Weitere Infos unter:
<https://professional-campus.de/produkt/mindful-leadership-fuehrungskompetenz>



INNOVATIONSWERKSTATT PERSONALENTWICKLUNG

Innovationsfähigkeit, persönliche Kompetenzen und Fähigkeiten stärken. Für Personal- und Organisationsentwickler.

STARTDATUM	24. September 2018
DAUER	5 Termine à 3 Tage
ORT	Nähe Frankfurt am Main
FORMAT	Zertifikatslehrgang

Weitere Infos unter:
www.professional-campus.de/produkt/innovationswerkstatt-personalentwicklung

ÜBER UNS

Der Professional Campus der Universität Witten/Herdecke hat sich zur Aufgabe gemacht, die Handlungskompetenz von Berufstätigen, insbesondere von Führungskräften, aus der Wirtschaft und dem Gesundheitswesen zu stärken. Die Themenfelder erstrecken sich von Führung und Organisation über Mindful Leadership (Achtsamkeit), Nachhaltigkeit, Konfliktmanagement und Gesellschafterkompetenz in Familienunternehmen bis hin zur Medizin, Zahnmedizin und Pflege. Sie bilden unter anderem das Fundament im Umgang mit Herausforderungen des organisationalen Wandels.