

Jochen Robes:

Positionspapier Lernen 2.0



Lernen 1.0. Zur Geschichte

Betriebliche Weiterbildung ist ein Spiegelbild der Gesellschaft, der Wirtschaft und der hier praktizierten Managementmodelle. Gegenwärtig befinden wir uns in einer Übergangsphase: Die Strukturen und Prozesse, die die Weiterbildung als „Anpassungs- oder Aufstiegsweiterbildung“ prägen, sind die der Industrie- und Informationsgesellschaft. Doch wir diskutieren schon lange die Anforderungen einer Wissens- und Netzwerkgesellschaft.

Diese Entwicklung lässt sich am Beispiel einer „innovativen“ Lernform wie E-Learning illustrieren. Bereits Mitte der 1990er Jahre haben Unternehmen begonnen, Trainingsinhalte für das Lernen am Computer aufzubereiten. Lernstationen wurden eingerichtet und Lernplattformen eingeführt, um die neuen Prozesse zu verwalten. Ein Teil des Präsenztrainings wurde auf diese Weise ersetzt und „ausgelagert“. Die Begeisterung auf Seiten der Mitarbeiter¹ hielt sich in Grenzen. Ebenso die Erfolgsmeldungen. Später kam hinzu, was heute „Blended Learning“ genannt wird, nämlich Versuche, das Präsenzlernen und das Lernen am Computer miteinander zu verbinden. Meist jedoch nur als lose Abfolge beider Lernformen. Heute wird immer deutlicher, dass diese Entwicklungen an den Möglichkeiten vorbeigehen, die das Lernen im Netz und die neuen Webtechnologien (Social Media/ Social Networking) bieten.

Zur aktuelle Situation, ihren Herausforderungen und Handlungsfeldern

Es sind verschiedene, ökonomische, soziale und technologische Faktoren, die den Übergang von Lernen 1.0 zu Lernen 2.0 so drängend machen. Dazu gehören folgende Stichworte:

- **Change:** die sich laufend ändernden Marktbedingungen, auf die mit neuen Geschäftsmodellen, schnellen Produktzyklen und neuen Dienstleistungen reagiert wird. Klassisches Training ist immer weniger in der Lage, diesem Wandel zu folgen;

¹ Werden Personenbezeichnungen aus Gründen der besseren Lesbarkeit lediglich in der männlichen oder weiblichen Form verwendet, so schließt dies das jeweils andere Geschlecht mit ein.

- **Flexibilisierung:** die fortschreitende Flexibilisierung und Virtualisierung der Arbeit. Wenn das Arbeiten heute online wie offline, im Office, unterwegs und zu Hause, vor Ort oder in virtuellen Teams stattfindet, dann gilt das auch für Lernaktivitäten und -prozesse;
- **Technologien:** der technologische Wandel, neue Plattformen, Tools und Systeme, das Netz, die Cloud, Mobile. Neue Technologien stellen Lebensbereiche, Geschäftsmodelle und Arbeitsprozesse in regelmäßigen Abständen auf den Kopf.
- **Innovation:** die Suche nach Innovationen. Was früher die Sache von Spezialisten in den Forschungs- und Kreativabteilungen war, ist längst zur Aufgabe aller (Mitarbeiter, Kunden, Communities) geworden.
- **Demografischer Wandel:** stellt neue Herausforderungen an die Arbeitsbedingungen und das Personalmanagement. Lernen ist nicht mehr die Herausforderung einer bestimmten Lebensphase (jüngere Mitarbeiter) bzw. Zielgruppe (Talents, Führungskräfte).

Diese Herausforderungen sind bekannt. Es gibt auch in der Weiterbildung eine Reihe von Entwicklungen, die diese Punkte konkret aufnehmen. Dazu gehört zum Beispiel die Orientierung an Kompetenzen. Dazu gehören Initiativen, die Möglichkeiten neuer Technologien zu nutzen. Ein Stichwort ist hier Mobile Learning. Ein anderes Microlearning, also ein verstärktes Angebot kurzer Lernbausteine, die Wissensarbeiter besser in ihren Arbeitsalltag integrieren können. Aber es geht nur langsam voran, und auch dafür gibt es Gründe.

Die Herausforderungen:

- Wissensmanagement, Weiterbildung und Lernen sind keine Prioritäten. Nicht wie z.B. das Betriebliche Gesundheitsmanagement, dessen Dringlichkeit sich an den Ausfallzeiten der Mitarbeiter ablesen lässt. Oder wie die Wertediskussion, die durch Management-Skandale und eine wachsende Gehaltskluft vorangetrieben wird.
- Management und Mitarbeitern fehlen Wissen und Erfahrungen. Social Media und soziale Netzwerke sind Werkzeuge, die immer noch mit Freizeit, Zeitvertreib und Spielen verbunden werden. Die Bandbreite an Möglichkeiten ist selten bekannt. Der Nutzen ist unklar.
- Programmmanager und Trainer halten an ihren Rollen und Routinen fest. Die betriebliche Weiterbildung ist die Fortsetzung des Lernens, wie wir es aus Schule und Hochschule kennen. Inhalte werden vermittelt, Lernprozesse sind strukturiert und formalisiert. Strukturen, Rollen und Geschäftsmodelle sind fest verankert.

Einige innovative Prinzipien und Werkzeuge

„Lernen 2.0“ ist an bestimmte Bedingungen geknüpft, wenn es wirklich gelebt werden soll: dazu gehören nicht zuletzt Lerner, die im folgenden „Wissensarbeiter“ genannt werden, sowie Organisationen, die als „Lernende Organisationen“ bezeichnet werden:

- Wissensarbeiter arbeiten und lernen selbstorganisiert. Nicht nur, weil sie selbst am besten wissen, was sie zur Erfüllung ihrer Aufgaben brauchen; sondern auch, weil sie diese Antworten hier und jetzt wollen.

Das schließt nicht aus, dass auch Wissensarbeiter Herausforderungen und Anstöße von außen (durch die Organisation, Manager, Kunden) benötigen, die sie weiterentwickeln und nicht in Routinen erstarren lassen. Aber diese Herausforderungen betreffen ihre Ziele, Projekte und Aufgaben, weniger die Lernprozesse.

- Wissensarbeiter besitzen die Kompetenzen, um sich in einer digital geprägten Kultur souverän bewegen zu können. Das betrifft den Umgang mit Informationen, die Kommunikation mit anderen sowie die Herausbildung einer eigenen (Netz-)Identität.

Diese Punkte werden häufig auch in den Konzepten des „Persönlichen Wissensmanagements“ zusammengefasst. Persönliches Wissensmanagement umschließt viele Facetten, hat nahtlose Übergänge zum informellen und lebenslangen Lernen, zu entsprechenden Kompetenzen und Skills, ist Beziehungsmanagement und Pflege des eigenen Profils. Es baut aber nicht zuletzt auf dem professionellen Umgang mit den richtigen Werkzeugen und Methoden auf. Und diese Werkzeuge liegen heute nicht nur, aber vor allem im Netz.

Um ihre Aufgaben bestmöglich erfüllen zu können, werden Wissensarbeiter durch eine entsprechende Unternehmens- und Arbeitskultur gestützt. Hier greifen Lernende Organisation und Management 2.0. Einige, das Lernen betreffende Stichworte:

- „Social Learning“: Gehen wir an dieser Stelle einmal davon aus, dass Social Learning das informelle, selbstorganisierte und vernetzte Lernen umfasst, das durch Social Media und Social Networking-Plattformen unterstützt wird. Dann bedeutet Management 2.0, diese Möglichkeiten und Instrumente auch den eigenen Mitarbeitern zur Verfügung zu stellen und sie mit den notwendigen Arbeits- und Lernprozessen zu verknüpfen.
- „Informelles Lernen“: Das informelle Lernen hat ja in jüngster Zeit so etwas wie eine Renaissance erfahren. Seine Bedeutung ist unbestritten. Da es jedoch einfach „passiert“, tut man sich immer noch schwer, hier konkrete Handlungsfelder zu identifizieren. Führungskräfte (Management 2.0) leisten hier einen Beitrag, indem sie bewusst Räume schaffen, Anlässe für Begegnungen und Austausch bieten und als Rollenmodelle agieren.
- „Openness“. Noch befinden wir uns in einer Übergangsphase: Dieselben Unternehmen, die intern auf soziale Netzwerke setzen, sperren ihren Mitarbeitern den Zugang auf populäre Plattformen im Internet (Management 1.0 ...). Das festigt bestehende Vorurteile, die diese Plattformen dem Privatvergnügen und der Freizeit zuordnen; und es übersieht, dass auf diesen Plattformen wichtige Erfahrungen gesammelt werden und wichtige Austauschprozesse stattfinden.
- „Knowledge Sharing“: Know-how und Expertise sitzen in den Köpfen der Mitarbeiter. Innovative Organisationen überlegen im Sinne des Management 2.0, wie sie diese Ressourcen aktiv in Arbeits- und Lernprozesse einbinden können. Abgesehen davon, dass sich auch hier Kreise

schließen (Social Media, informelles Lernen): Noch wichtiger sind Prozesse, die den Wissensaustausch als wichtige Aufgabe des Wissensarbeiters benennen und anerkennen.

Nr.	Werkzeug	Kurzbeschreibung	Beispiele
1	Soziales Netzwerk	Ein (virtuelles) soziales Netzwerk ist ein Informationssystem, in dem Nutzer durch Profile repräsentiert sind, sich gegenseitig kontaktieren sowie Informationen (Status Updates, Dokumente, Links, Nachrichten, Fragen, Kommentare) austauschen.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ connect.BASF ▪ Allianz Social Network ▪ Swiss Re
2	Unternehmensinterne Videoplattform	Eine Plattform, die - ähnlich wie YouTube - den Austausch via Bewegtbildern nutzt. Oft können Mitarbeiter selbst eigene Videos entwickeln bzw. hochladen (user-generated content)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ GfK („video4u“) ▪ Alcatel („learning2.gO“) ▪ TELUS („Habitat Video“)
3	Jam	Virtuelle Zusammenkunft von Mitarbeitern, die sich - zeitlich begrenzt - über ein Thema austauschen, um neue Lösungsansätze zu finden	<ul style="list-style-type: none"> ▪ IBM's „Innovation Jams“ ▪ Telekom Jam
4	Corporate MOOCs	Online-Kurse, die sich in Ablauf und Struktur an den offenen Kursen im Netz orientieren. Dabei wird in der Regel eine mehrwöchige Agenda aufgestellt, die Lernmaterialien, Aktivitäten und Arbeitsaufgaben umfasst, aber vor allem Räume zur Vernetzung bietet.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ SAP
5	Corporate Blogs	Plattformen, um authentisch und offen nach Innen über aktuelle Themen zu kommunizieren. Zum Beispiel in Form von CEO Blogs, Projekt-Blogs, Azubi-Blogs oder (immer häufiger) als integrale Bausteine von Social Networking-Plattformen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Azubi-Blogs (OTTO, Bertelsmann, Fraport) ▪ CEO-Blog (Edelman) ▪ Siemens ▪ IBM ▪ Microsoft ▪ SAP ▪ Yello
6	Web Conferencing Tools	Instrumente der synchronen Kommunikation, die sich immer mehr im Rahmen von Projektarbeiten, aber auch in Bildungskonzepten und Lernprozessen durchsetzen	<p>unzählige Unternehmen, z.B.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Akademie der Genossenschaften (ADG)
7	Wikis	Plattformen, die die gemeinsame Entwicklung und Pflege von Ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fraport ▪ Commerzbank

		unterstützen: von der Beschreibung von Arbeitsprozessen, Planung von Sitzungen, bis zur Entwicklung eines Glossars.	
8	Communities of Practice	Eine praxisbezogene Gemeinschaft von Personen, die informell miteinander verbunden sind und ähnlichen Aufgaben gegenüberstehen (Wikipedia, dort weitere Informationen)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Electronic Arts ▪ IBM
9	Microblogging	Eine Plattform, auf der Mitarbeiter kurze Nachrichten über eigene Aktivitäten, Fragen oder Links publizieren können - analog zum Kurznachrichtendienst Twitter, aber nicht zwangsläufig auf 140 Zeichen beschränkt	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Siemens („references+“) ▪ TELUS ▪ Capgemini
10	BarCamps	Ein offenes Tagungs- und Konferenzformat, auf dem die Teilnehmer gemeinsam Agenda und Themen festlegen und umsetzen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Siemens

Weiterführendes Material

1. Peter F. Drucker: The Next Society. Economist, 01.11.2001
<http://www.economist.com/node/770819>
2. Kompetenzen in einer digital geprägten Kultur. Heidi Schelhowe u.a.: Bericht einer Expertenkommission des BMBF zur Medienbildung, 2009
http://www.bmbf.de/pub/kompetenzen_in_digitaler_kultur.pdf
3. Gabi Reinmann und Martin J. Eppler: Wissenswege. Methoden für das persönliche Wissensmanagement. Bern 2007
4. Jane Hart: Top 100 Tools for Learning 2012
<http://c4lpt.co.uk/top100tools>
5. Dan Pontefract: Social Learning at TELUS, 05.07.2011
<http://youtu.be/kdaDD82geNo>
6. Andrea Back, Norbert Gronau, Klaus Tochtermann (Hrsg.): Web 2.0 und Social Media in der Unternehmenspraxis. München 2012

Über den Autor

Jochen Robes ist Bildungs-Berater und Bildungs-Blogger. Als Senior Consultant in der Firma HQ Interaktive Mediensysteme in Wiesbaden berät er Unternehmen und Organisationen bei der Einführung und Optimierung ihrer Angebote in HR und Corporate Learning. Er beschäftigt sich seit vielen Jahren mit Fragen der Weiterbildung, der Bildungstechnologie (e-Learning, Social Media, Web 2.0, Wissensmanagement, Enterprise 2.0. Seit April 2003 betreibt er mit täglichen Beiträgen den Weiterbildungsblog (<http://www.weiterbildungsblog.de>). Er publiziert darüber hinaus regelmäßig in Fachmagazinen, hält Präsentationen über Trends im Bildungsbereich (<http://de.slideshare.net/jrobes>) und ist Mitglied in verschiedenen Programmbeiräten. 2011 organisierte er zusammen mit studiumdigitale, der zentralen eLearning-Einrichtung der Goethe-Universität Frankfurt am Main, den ersten deutschsprachigen MOOC, „Zukunft des Lernens“ (opco11, <http://blog.studiumdigitale.uni-frankfurt.de/opco11>).

