

# Werner Sauter:

## Positionspapier Lernen 2.0

---



### Die Geschichte des Themas

Seit über hundert Jahren ist die betriebliche Bildung durch eine strikte Trennung von Arbeit, formellem Lernen in Seminaren oder später mittels E-Learning und Freizeit gekennzeichnet. Informelles Lernen macht mit über 70 % zwar den größten Teil des betrieblichen Lernens aus, findet aber eher zufällig statt. Die betriebliche Arbeits- und Lernwelt verändert sich im Zuge der Globalisierung mit zunehmender Dynamik. Häufig verweilt die Weiterbildung aber noch bei standardisierten Angeboten von Seminaren, Trainings, E-Learning Angeboten oder fremdgesteuerten Webinaren, die über betriebliche Veranstaltungskataloge verwaltet werden, als sei die Weiterbildung noch der tayloristischen Management-Denkrichtung verhaftet.

### Aktuelle Situation, Herausforderungen und Handlungsfelder

Der demographische Wandel, insbesondere der damit verbundene Fachkräftemangel, die wirtschaftliche Entwicklungsgeschwindigkeit und eine neue Erwartungshaltung junger Mitarbeiter verlangen nach neuen Gestaltungsansätzen für die Bildung. Die Leistungsanforderungen und notwendigen Produktivitätssteigerungen in der globalen Welt können nur durch partizipative Beteiligung und kollektive Anstrengungen aller Mitarbeiter und Führungskräfte erreicht werden. Detaillierte Vorgaben und ständige Kontrolle verlieren ihre Bedeutung, dagegen wird Selbstorganisation und die Kompetenz zum kollaborativen Arbeiten und Lernen gefordert.

Was jahrzehntelang selbstverständlich war, erfüllt die Anforderungen in einer Welt der *Enterprise 2.0* und einer vernetzten Privat- und Arbeitswelt nicht mehr. Unter *Enterprise 2.0* versteht man dabei Unternehmen, die Soziale Software-Plattformen in der Kommunikation innerhalb der Organisation, aber auch mit Partnern und Kunden nutzen. Sie betreiben *Social Business*, indem sie Social Media und soziale Praktiken in ihre laufenden Aktivitäten integrieren. Diese Unternehmen werden zwangsläufig immer mehr, da die Märkte sich entsprechend verändern. Dies hat direkten Einfluss auf die betrieblichen Lernsysteme.

*Social Business* erfordert *kollaborative Unternehmen*, in denen Arbeiten und Lernen wieder zusammen wachsen. In diesen Organisationen lösen die Mitarbeiter und Führungskräfte gemeinsam im Arbeitsprozess und im Netz ihre Herausforderungen in der Praxis und tauschen kontinuierlich ihr Erfahrungswissen in *Communities of Practice* aus.

## Innovative Prinzipien und Werkzeuge

Aus diesen Anforderungen leiten sich folgende Prinzipien für die Gestaltung innovativer Lernsysteme ab:

- 1 **Individuelle Kompetenzziele:** Zielformulierung durch die Lerner (evtl. in Abstimmung mit ihrer Führungskraft), orientiert an den strategischen Erfordernissen und dem gemeinsamen Werterahmen, auf Basis regelmäßiger Kompetenz-messungen.
- 2 **Kultur des selbstorganisierten Lernens ermöglichen:** Prozesse zur Veränderung der Lernkultur initiieren, Lernräume mit innovativen Lern- und Kommunikationsinstrumenten schaffen, die individuelles und organisationales Lernen fördern.
- 3 **Lernprozesse eigenverantwortlich planen und steuern:** Gestaltung der individuellen Lernprozesse durch die Mitarbeiter und Führungskräfte auf Basis regelmäßiger Rückmeldungen, evtl. Planungsinstrumente durch die Personalentwicklung.
- 4 **Wissensaufbau und Qualifizierung selbstorganisiert ermöglichen:** Formelles Lernen mit E-Learning und Blended Learning erfolgt bei Bedarf („on demand“) weitgehend eigenverantwortlich durch die Lerner; Möglichkeiten zur Nutzung von Open Educational Resources.
- 5 **Kompetenzentwicklung in den Prozess der Arbeit integrieren:** Selbstorganisierter Kompetenzaufbau im Prozess der Arbeit und im Führungsprozess, Aufbereitung von Erfahrungswissen durch die Mitarbeiter und Führungskräfte ...
- 6 **Lernbegleitung durch Co-Coaching und Coaches:** Kompetenzaufbau in Lernpartnerschaften, in Teams und über Kollegiale Beratung; Coaching durch Lernbegleiter (E-Coaches) und Führungskräfte...
- 7 **Kompetenzentwicklung im Netz:** Kollaboratives Arbeiten und damit Lernen unter Nutzung von Social Software; Wert- und bedeutungsbezogene Kommunikation in sozialen Netzen; Reflexion und Dokumentation der eigenen Lernprozesse und –produkte, kompetenzorientiertes Wissensmanagement ...

Dafür benötigen wir folgende Lernansätze, -konzeptionen bzw. –instrumente:

Nr.	Werkzeug	Kurzbeschreibung	Beispiele
1	<b>Ermöglichungs- didaktik</b>	Ausprägung der Didaktik, die vor allem von Rolf Arnold entwickelt wurde und auf den Prinzipien der Selbstbestimmung und Selbststeuerung der Lerner basiert. Der Lernbegleiter schafft die notwendigen Rahmenbedingungen für die Lernprozesse und übernimmt die grundlegende Steuerung und Flankierung dieser Lernprozesse, die Lerner organisieren sich selbst.	s. Quelle unten
2	<b>Konnektivismus</b>	Nach dieser Lerntheorie von George Siemens erfolgt Lernen in Netzwerken. Danach genügt es nicht, nur von eigenen Erfahrungen zu lernen. Die traditionellen Lerntheorien betrachten vordergründig den Lernprozess im engeren Sinne und vernachlässigen dabei, daß die Lerner die Meta-Kompetenz zur Netzwerkbildung benötigen. Diese grundlegende Fähigkeit besteht darin, relevantes Wissen für den Lernprozess zu identifizieren, zu bewerten, zu beschreiben und in einem gemeinsamen Prozess mit Lernpartnern weiter zu entwickeln.	

3	<b>Kompetenz-orientierung</b>	<p>Unter <i>Kompetenzentwicklung</i> verstehen wir nach Erpenbeck und von Rosenstiel: <i>Selbstorganisierter Aufbau von Handlungsfähigkeiten der Lerner, offene, komplexe und dynamische Herausforderungen in der Praxis selbst organisiert und kreativ lösen zu können</i>. Kompetenzen zeigen sich immer in den Handlungen der Menschen. Sie können nicht vermittelt werden, sondern nur selbstorganisiert aufgebaut werden, indem herausfordernde Aufgaben in der Praxis gelöst werden. Werte und Normen bilden die Kerne von Kompetenzen und werden zu zentralen Zielen der zukünftigen Lernprozesse.</p>	
4	<b>Kompetenz-management</b>	<p><i>Kompetenzmanagement hat zum Ziel, die Potenziale der Unternehmen im Bereich der Mitarbeiter-kompetenzen in Hinblick auf die Unternehmens-strategie effektiv zu nutzen und zielorientiert zu entwickeln.</i></p> <p>Kompetenzmanagement baut dabei auf dem Daten- und Informationsmanagement sowie einem kompetenzorientierten Wissensmanagement auf. Dieser Ansatz kann nur dann erfolgreich umgesetzt werden, wenn sich die Denk- und Handlungsweisen aller Beteiligten, vom Lerner über die Trainer, E-Caches und E-Tutoren bis zu den Führungskräften, sich grundlegend verändern.</p>	
5	<b>Ermöglichungs-rahmen</b>	<p>Selbstorganisiertes Lernen erfordert einen Lernrahmen, in dem die Lerner ihre Lernprozesse selbst gestalten und steuern. Im Einzelnen enthält dieser Ermöglichungsrahmen folgende Bereiche:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Kommunikation</i>: Foren, Chats, Wikis, Blogs, Webinare, Virtual Classrooms ...</li> <li>• <i>Lerninhalte und Dokumentation</i>: Die Lerner können auf vielfältige Lerninhalte zugreifen, von <i>Web Based Trainings, Videos, Podcasts</i> über <i>Printmedien</i> und <i>E-Books</i> bis zu Transfer- und Projektaufgaben. Hinzu kommen interne und externe Informationsquellen, aber evtl. auch Open Educational Resources oder Serious Games.</li> <li>• <i>Laufende Rückmeldung</i>: Automatisiert, durch Lernpartner und Coaches, durch Projektbegleiter und Führungskräfte....</li> <li>• <i>Lernorganisation</i>: Die Lerner definieren ihre Lernziele selbst und planen ihre Lernprozesse im Rahmen des Lernrahmens. Dabei verknüpfen sie individuelles und</li> </ul>	

		<i>formelles, kooperatives und kollaboratives Lernen.</i>	
6	<b>Co-Coaching</b>	Lerntandems unterstützten sich emotional, motivational und lernstrategisch. Jedes Tandem bringt seine Arbeitsergebnisse in die jeweilige <i>Community of Practice</i> ein. Zu den Ergebnissen gibt es wieder Rückmeldungen durch die Lernpartner oder die Community.	
7	<b>Lernen im Netz mit Social Software</b>	Soziales Lernen setzt eine qualitativ höhere Vernetzung von Lern- und Kooperationspartnern voraus, über Kanäle, die nicht nur Sachwissen, sondern es auch ermöglichen, Urteile und emotional-motivationale Bewertungen zu kommunizieren. Hierfür wird eine <i>Soziale Lernplattform</i> benötigt, die kollaboratives Arbeiten und Lernen mit Social Media ermöglichen.	
8	<b>Kollaboratives Lernen</b>	<i>Gemeinsame Bewältigung einer Aufgabe oder Problemstellung durch zwei oder mehr Mitarbeiter bzw. Führungskräfte, die dieselben Ziele verfolgen, in einem sich direkt und wechselseitig beeinflussenden Prozess innerhalb eines netzbasierten Lern- und Arbeitsrahmens mit gemeinsamen Ressourcen.</i>  Dieser Begriff umfasst damit die Vielfältigkeit der Methoden, mit denen Objekte (Gegenstände, Personen und Unternehmen) zusammenarbeiten können, erweitert um die Möglichkeiten des Internets. Mitarbeiter und Führungskräfte, die kollaborativ zusammen Arbeiten und Lernen sind kreativer und entwickeln nachhaltigere Lösungen. Kollaborative Unternehmen sind damit eine Konkretisierung der Vision einer Lernenden Organisation.	
9	<b>Social Learning</b>	Angelehnt an die Struktur der cMOOC wird den Lernern ein Ermöglichungsrahmen im virtuellen Raum zur Verfügung gestellt, teilweise bauen sie ihn auch auf eigene Initiative auf, indem sie unter Nutzung Sozialer Medien individuelle Lernprozesse gestalten. Im Mittelpunkt stehen dabei die Beiträge aller Teilnehmer, die sich über Soziale Medien mit einer teilweise hohen Dynamik selbstorganisiert und ohne lokale Bindung austauschen. Die „Lehrenden“ wandeln ihre Rolle zu „Wegweisern“ und „Lernbegleiter“.	
10	<b>Soziale Lernplattform</b>	Weiterentwicklung der Learning Management Systeme unter Einbeziehung von Learning 2.0 Elementen. Den Lernern werden abgeschlossene und offene Kursräume angeboten. Der Trainer kann seine Kurse bilden und organisieren, gleichzeitig haben die Lerner aber auch die Möglichkeit, selbst Lernräume einzurichten,	

		Erfahrungswissen zu dokumentieren oder Wissen im Internet zu nutzen. Wesentliche Elemente sind E-Portfolio, Dokumentenmanagement, kollaborative Workspaces, Activity Streams, Social Media, Communities of Practice, kompetenzorientiertes Wissensmanagement oder Mobile access.	
--	--	--	--

## Weiterführendes Material

1. SAUTER, W.: Blended Solutions Blog: Wöchentlicher Blog zu innovativen Lernsystemen.  
<http://www.blended-solutions.de/blog>
2. SAUTER, S.M./SAUTER, W. (i.D.): Integrierte Kompetenzentwicklung im Prozess der Arbeit und im Netz - Ein Praxisleitfaden zu Entwicklung und Implementierung innovativer Lernsysteme, Berlin. Heidelberg
3. ERPENBECK, J./SAUTER, W. (2013): So werden wir lernen! – Kompetenzentwicklung in einer Welt führender Computer, kluger Wolken und sinnsuchender Netze, Berlin, Heidelberg
4. SAUTER, W. (9. Aufl. 2010): Grundlagen des Bankgeschäfts, Frankfurt
5. KUHLMANN, A.M./SAUTER, W. (2008): Innovative Lernsysteme - Kompetenzentwicklung mit Blended Learning und Social Software, Heidelberg
6. ERPENBECK J./SAUTER W (2007): Kompetenzentwicklung im Netz – New Blended Learning mit Web 2.0, Köln

## Über den Autor

Prof. Dr. Werner Sauter ist Jahrgang 1950, verheiratet und hat drei erwachsene Kinder. Der Bankkaufmann (Deutsche Bank AG) studierte Volkswirtschaftslehre (Dipl.-Volkswirt), und absolvierte seine Promotion in pädagogischer Psychologie mit dem Thema: "Vom Vorgesetzten zum Coach der Mitarbeiter - Handlungsorientierte Führungskräfteentwicklung". 2000 gründete er die IC eLearning AG, 2001 das Steinbeis Transfer Institute eBusiness & Management an der privaten, wissenschaftlichen Steinbeis Hochschule Berlin. Seit 2007 ist er wissenschaftlicher Leiter der Blended Solutions GmbH. Schwerpunkte dieser Tätigkeit sind die Entwicklung, Umsetzung und Implementierung von Kompetenzentwicklungskonzeptionen für Unternehmen und berufliche Bildungsanbieter mit Blended Learning und Web 2.0 (Social Learning) und die Begleitung von innovativen Kompetenzentwicklungsmaßnahmen für Kompetenzentwicklungsexperten sowie Fach- und Führungskräfte.