

Informelles Lernen in virtuellen Netzwerken – Kompetenzvermittlung und -transfer durch Social Software

Konferenzbeitrag, DGI Online Tagung 2009, Frankfurt/Main.

Josef Herget, Isabella Mader, Donau Universität Krems

Abstract. Das Lernen vollzieht sich vor allem am Arbeitsplatz – und zwar dann, wenn es benötigt wird. Die formale Aus- und Weiterbildung wird so zunehmend ergänzt durch informelle Lernprozesse, deren zentraler Bestandteil die Kollaboration und das Wissensmanagement darstellen. Einen wesentlichen Impuls hat hierzu die Entwicklung und Verbreitung der Social Software beigetragen. Für Organisationen ist es folglich erfolgskritisch geworden, solche persönlichen und teamorientierten Wissensnetzwerke, die hier unter dem Begriff Enterprise Learning Environments betrachtet werden, zu initiieren und zu fördern. Dabei werden häufig die Organisationsgrenzen überschritten, es bilden sich übergreifende Communities of Practice, die auch als Lerncommunities betrachtet werden können und die vor allem fachlich orientiert sind. Einige Beispiele aus der Unternehmenspraxis zeigen Erfolg versprechende Ansätze, die auf andere Unternehmen übertragbar sind. Abschließend werden mehrere Erfolgsfaktoren aufgezeigt und einige Handlungsempfehlungen formuliert.

1 Lernen am Arbeitsplatz wird immer wichtiger

Gegenwärtig erfreut sich das informelle Lernen wieder einer hohen Aufmerksamkeit. Obwohl das Thema seit gut 30 Jahren immer wieder beforscht wird, scheint der potenzielle Einfluss von Social Software auch auf Lernprozesse und Lernumgebungen zu einer neuerlichen Fokussierung beigetragen zu haben. Durch zahlreiche Untersuchungen wird die Bedeutung des informellen Lernens bestätigt, doch obwohl die Zahlen differieren, scheint es Konsens zu sein, dass etwa 80 % des Lernens in informellen Umgebungen stattfindet (Dohmen 2001, Livingstone 1998). Nach Schätzungen der NASA (Hoffman 2009) umfasst dieses informale Lernen sogar ca. 85-90 % allen Lernens. Das informelle Lernen findet im Gegensatz zum formellen Lernen nicht in traditionellen Lernumgebungen nach einem geplanten Lernplan statt, sondern am Arbeitsplatz, in der Pause, in der Freizeit, also ungeplant und „nebenbei“. Die meisten Unternehmen haben dieses Potenzial allerdings noch nicht erkannt und geben ca. 80 % ihres Weiterbildungsbudgets für traditionelle Weiterbildung aus, die im Vergleich mit dem informellen Lernen als weniger effektiv und effizient betrachtet wird (Cross 2007, Livingstone 1998).

Das informelle Lernen scheint sich dabei aber eher zur Fortbildung und Adaptierung des Wissens an veränderte Bedingungen zu eignen als zur grundsätzlichen Ausbildung in neuen Gebieten. Vor diesem Hintergrund werden gegenwärtig verstärkt Methoden und Lernkonzepte entwickelt, die in Unternehmen zur Förderung des informellen Lernens eingesetzt werden können.

Dabei kommt das informelle Lernen am Arbeitsplatz den Wünschen und der Bereitschaft der Beschäftigten entgegen. Eine Untersuchung von Ernst & Young von 5520 Beschäftigten zitiert in Gartner Research (2008) verdeutlicht den Vorzug des informellen Lernens gegenüber traditionellen Lernformen, die sich auch nach Generationen stark unterschiedlich darstellt: sind es bei den „Baby Boomers“ gerade noch 53 %, die das Lernen am Arbeitsplatz gegenüber anderen Lernformen bevorzugen, so sind es bei der Generation Y schon 83 %.

Ebenso wird von den Beschäftigten die positive Aufnahme von Lernchancen am Arbeitsplatz betont. Im Forschungsprojekt Aposdle (2008) ergaben sich folgende Resultate, die Abbildung 1 zeigt.

Das Thema des informellen Lernens erhält jedoch zusätzlich vor dem Hintergrund der demographischen Entwicklung und der Sicherung von unternehmensrelevantem, oft hoch erfolgskritischem Know-how eine noch größere Bedeutung. Das Weitergeben des Wissens von ausscheidenden Mitarbeitern an die Nachfolger scheint für viele Unternehmen ein ungelöstes Problem zu sein. Das nachhaltige Management von Erfahrungswissen und der damit verbundene Kompetenztransfer rücken zu Recht in den Blickpunkt. Doch schon Kurt Tucholsky formulierte anschaulich in seinen Essays: „Erfahrungen vererben sich nicht, jeder muss sie allein machen.“ Sehr treffend beschreibt dies die Schwierigkeit, das Erfahrungswissen einer Person für andere nutzbar zu machen. Einer aktuellen Studie (Wissensmanagement 2008) zufolge sichern 76% der deutschen Unternehmen das Wissen ausscheidender Mitarbeiter kaum oder unzureichend, die Autoren konstatieren gar einen unwiederbringlichen Wissens-Exodus. Der Sicherung, Bewahrung und Nutzbarmachung von verfügbarem Wissen kommt folglich im Rahmen des betrieblichen Wissensmanagements eine unmittelbar zentrale Bedeutung zu – auch dieses findet im Rahmen von informellen Lernprozessen statt und kann wesentlich durch virtuelle Lernumgebungen unterstützt werden.

Average judgements (mean scores on a 5-point scale) for learning attitudes (n=84)

	Mean
At work, I enjoy to learn	4.69
At work, I learn something new every day.	4.04
Learning is merely a way to increase my career opportunities.	2.52
I am more confident when I frequently increase my professional knowledge.	4.37
I only learn what is necessary for completing work tasks.	1.81
I organize my learning time carefully.	2.27

[Aposdie 2008]

Abbildung 1: Wünschbarkeit des Lernens am Arbeitsplatz.

2 Kompetenzen stehen im Zentrum

Das informelle Lernen erfolgt vor allem „just-in-time“ und zeichnet sich folglich durch eine daraus resultierende effektive Wissensaneignung aus, der eine hohe Kompetenzorientierung zu Grunde liegt. Die Lerninhalte werden häufig unmittelbar in die Praxis umgesetzt, die gemachten Erfahrungen können reflektiert, im Lernprozess gespiegelt und durch die unmittelbare Umsetzung in das Kompetenzrepertoire überführt werden. Die situierte Lernerfahrung zeichnet sich durch eine hohe Nachhaltigkeit aus (Lave/Wenger 1991). Die unterschiedlichen Dimensionen der Kompetenzen hat Hülshoff (2004) herausgearbeitet. Er unterscheidet Persönlichkeits-, Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz, deren integrative Wirkung in der Erhöhung der Handlungskompetenz liegt. Dieses Modell wird hier um Informations- und Medienkompetenz erweitert. Das Ziel der Kompetenzen liegt in einer umfassenden Handlungskompetenz, also der Fähigkeit, vorhandene Fähigkeiten auf aktuelle Situationen adäquat transferieren zu können.

Der mögliche unmittelbare Kompetenzzugewinn durch das informelle Lernen verspricht durch die Einbettung in reale Situationen und Probleme hoch zu sein. Sauter und Erpenbeck (2007) verdeutlichen diese Kompetenzorientierung in Abbildung 2.

Die unterschiedlichen Phasen der Kompetenzerarbeitung können in direkten Arbeitskontexten unmittelbar integriert werden – ein großer Vorteil des informellen Lernens.

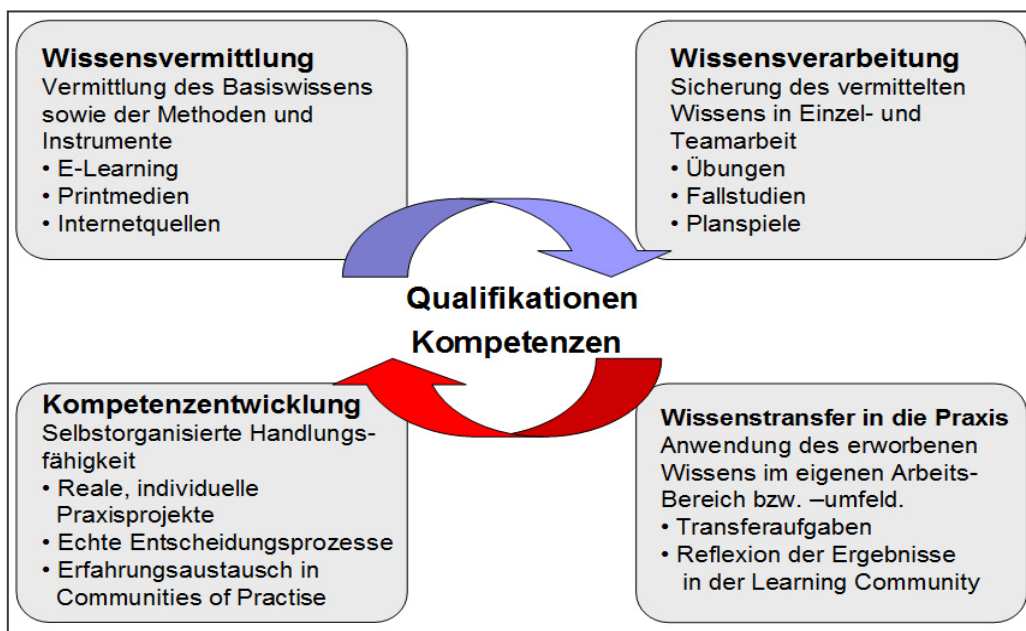


Abbildung 2: Kompetenzorientierung im Lernen.

3 Kompetenzentwicklung durch Social Software?

Die Lerntheorie des sozialen Konstruktivismus (Gergen 2002), ergänzt um Ansätze des Konnektivismus (Siemens 2005) bietet gerade für das informelle Lernen eine gute Grundlage. Das Individuum eignet sich Wissen und Kompetenzen durch die Interaktion und den Austausch mit anderen an, erprobt neue Verhaltensweisen und adaptiert bewährte Strategien. Das dynamische Wissen in verteilten informationellen Ressourcen, wie sie das Internet bereithält und die Kommunikation in sozialen Netzwerken erweitert unmittelbar den Handlungs- und Lernraum. Der Lernprozess inkorporiert auch die Erfahrungen anderer unmittelbar für den eigenen Lernfortschritt. In organisationellen Umgebungen wird es zudem immer wichtiger, dass die Lernerfahrungen einzelner der Gesamtorganisation zu Gute kommen, also ein organisationales Lernen ermöglicht wird. Die Entwicklungen der Social Software stellen gerade das kollaborative Element in den Vordergrund: Kommunikation und Interaktion vieler Teilnehmer ermöglichen neue Formen des gemeinsamen Lernens. Communities of Practice wandeln sich somit zu Learning Communities. Die persönlichen Wissensnetzwerke bilden die organisationalen Wissensnetzwerke.



Abbildung 3: Potenzielle Wirkungen von Social Software auf die Kompetenzfelder.

Wendet man nun die unterschiedlichen Social Software Anwendungen auf das beschriebene Kompetenzmodell an, wird der jeweils mögliche Leistungsbeitrag deutlich.

4 Von Personal Learning Environments zu Enterprise Learning Environments

Unter einem Personal Learning Environment wird die zielgerichtete individuelle Zusammenstellung verschiedener Lernformate unter Nutzung unterschiedlicher Medien und Ressourcen zur Kompetenzerhöhung verstanden. Ausgehend von klaren Lernzielen, Lernstrategien, Lernportfolios, angestrebten Resultaten und Lernkontrollen werden verschiedene mögliche Formate aus dem formellen und informellen Lernen gewählt und kombiniert und mit unterstützenden Technologien und Medien verknüpft (Abbildung 4).

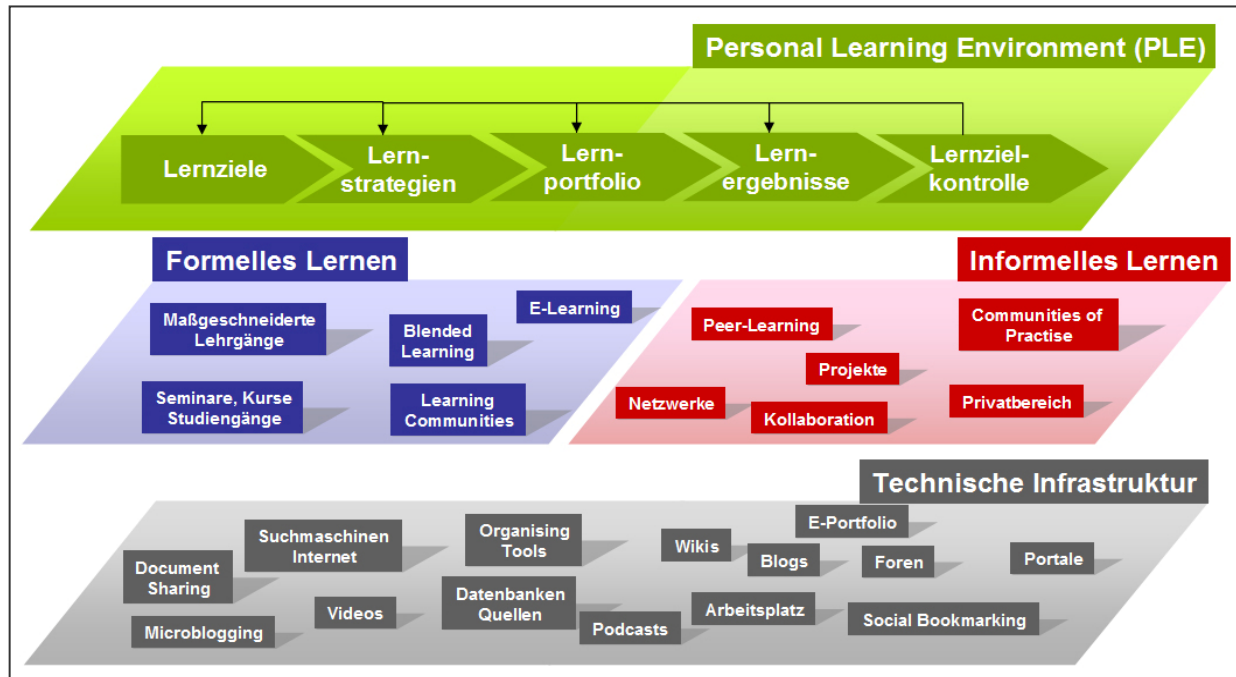


Abbildung 4: Architektur eines Personal Learning Environments.

Das Resultat dieses Vorgangs bildet das persönliche Wissens- und Lernnetzwerk, das als Synonym zum Personal Learning Environment bezeichnet werden kann. Dieser anspruchsvolle Prozess, der iterativ in vielen Schleifen durchlaufen wird und sich die persönliche Lernumgebung immer wieder an die aktuellen Situationen anpassen muss, sollte in betrieblichen Konstellationen zu einem Enterprise Learning Environment weiter entwickelt werden. In dieser Diktion stellt diese Lernumgebung Formate und Tools zur Verfügung und bildet folglich Rahmenbedingungen, in denen eine förderliche Lernkultur entstehen kann. Die persönlichen Lernumgebungen finden sich in einem organisationalen Kontext wieder, können aber durchaus – je nach betrieblichen Gegebenheiten – auch die organisationalen Grenzen überschreiten.

5 Beispiele aus der betrieblichen Weiterbildung

Was folgt nun daraus für die betriebliche Weiterbildung? Social Software zeichnet sich, wie in diesem Beitrag herausgestellt wurde, durch ein hohes Potenzial zur Unterstützung des informellen Lernens aus. Wikis, Blogs, Videocasts, Soziale Netzwerke und andere Werkzeuge können unmittelbar als Elemente eines Lernraums genutzt werden. Ein bewährtes Format des informellen Lernens stellt das Microtraining (Vries/Brall/Lukosch 2009) dar. Die Lerneinheiten werden in kleine und kurze Segmente aufgeteilt, die relativ problemlos in den Arbeitsalltag integriert werden können. Eine Lerneinheit sollte dabei ca. 15 Minuten dauern

und kann bei Bedarf abgerufen werden. Solche Lerneinheiten können ebenso an Prozessbeschreibungen oder eine Prozesslandkarte gekoppelt und beispielsweise über das Intranet oder ein Wiki direkt beim Prozessschritt für die Beschäftigten abrufbar gemacht werden. Die Lerneinheiten können dabei als Videocasts, Podcasts, Frage-/Antwort-Situationen, Simulationen und weitere Formate bereit gehalten werden. Damit lässt sich das

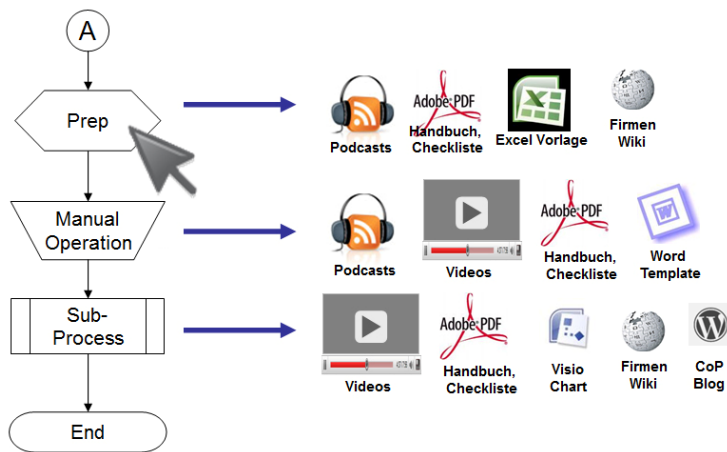


Abbildung 5: Exemplarische Darstellung für das Lernen entlang definierter Prozesse.

Wissen in Unternehmen auch gut dokumentieren und bewahren: Die ausscheidenden Mitarbeiter können ihr Wissen und ihre "Lessons Learned" als Story Telling in Videocasts oder Podcasts bereitstellen, die von den Nachfolgern bei Bedarf abgerufen werden kann.

6 Fazit: Das sollten Sie tun ...

Das informelle Lernen wird vor allem durch die erweiterten Möglichkeiten der Social Software und des Einflusses neuer Lerntheorien an Bedeutung gewinnen. Für Informationsspezialisten erwächst daraus die Aufgabe, für Lernprozesse geeignete Medien und Ressourcen zu evaluieren und bereitzustellen, damit diese in die Enterprise Learning Environments integriert werden können. Zusammenfassend können folgende Empfehlungen für die Praxis formuliert werden:

➤ Der Lernort Arbeitsplatz ist zentral	➔	Bewusste Lernkonzepte schaffen
➤ Das informelle Lernen ist zu unterstützen	➔	Einsatz von Social Software
➤ Lernen überall	➔	Beruflich und privat wachsen zusammen
➤ Lernen im/am Prozess	➔	Erfolgskritisches Wissen schaffen
➤ Lernen just-in-time	➔	Durch unmittelbaren Transfer Nachhaltigkeit sichern
➤ PLE entsprechen modernem Mitarbeiterverständnis	➔	Eigenverantwortung für Lernprozesse propagieren
➤ Unternehmen sind lernende Organisationen ...	➔	... aber erst durch das Lernen jedes Einzelnen
➤ Lernen als Führungsaufgabe ...	➔	... durch das Schaffen einer Lernkultur

Abbildung 6: Handlungsempfehlungen für die Praxis.

Literatur

Aposdle (2008): Workplace Learning Study 2. URL: http://www.aposdle.tugraz.at/media/multimedia/files/workplace_learning_study_2 (12.09.2009)

Cross, J. (2007): Informal Learning: Rediscovering the Natural Pathways that Inspire Innovation and Performance. San Francisco: Pfeiffer.

Dohmen, G. (2001): Das informelle Lernen. Die internationale Erschließung einer bisher vernachlässigten Grundform menschlichen Lernens für das lebenslange Lernen aller. Bonn. URL: http://www.bmbf.de/pub/das_informelle_lernen.pdf (12.09.2009)

Gartner Research (2008): Are You Providing the On-the-Job Learning That People Really Want? ID Number: G00162340

Gergen, K. J. (2002): Konstruierte Wirklichkeiten: Eine Hinführung zum sozialen Konstruktivismus. Stuttgart: Kohlhammer

Hoffman, E. (2009): The Project Academy as a Change Agent in a project-oriented Organization. Konferenzbeitrag. Happy Projects Conference 2009, Vienna.

Hülshoff, T. (2000): Betriebspädagogik und berufliche Weiterbildung. Wissenschaft, Forschung, Reflexion. Klinkhardt, Bad Heilbrunn.

Lave, J./Wenger, E. (1991): Situated learning: Legitimate peripheral participation. New York: Cambridge University Press.

Livingston, D. W. (1998): The Education Jobs Gap, Toronto

Vries, P. de/Brall, S./Lukosch, H. (2009): Fokussierung, Strukturierung und Vernetzung informellen Lernens in Unternehmen. In: bildungsforschung, Jahrgang 6, Ausgabe 1, URL: <http://www.bildungsforschung.org/Archiv/2009-01/Microtraining> (12.09.2009)

Wissensmanagement (2008) Wissenstransfer und Arbeitsmarktwandel. Executive Summary. Herausgegeben von Die NORDAKADEMIE und die Von Studnitz Management Consultants. URL: http://www.nordakademie.de/fileadmin/downloads/Forschung/Studie_Wissensmanagement.pdf (18. Mai 2009)