

Armin Trost / Thomas Jenewein (Hrsg.)

# Personalentwicklung 2.0

Lernen, Wissensaustausch und  
Talentförderung der nächsten Generation



**Luchterhand**

eine Marke von Wolters Kluwer Deutschland

# Vom Personalentwickler zum Community Manager? Ein Rollenbild im Wandel

*Jochen Robes*

## 1 Kontext

Die Welt der Weiterbildung wandelt sich. Neue Technologien und neue Lerner stellen neue Anforderungen an den Erwerb notwendiger Kompetenzen. Was bedeutet das für die Personalentwicklung? Noch konzentriert sie sich darauf, wie gewohnt Mitarbeiter mit den Produkten, Systemen, Prozessen und Dienstleistungen des Unternehmens vertraut zu machen und systematisch Lücken zwischen Soll- und Ist-Kompetenzen zu schließen. Aber das ist mehr und mehr Routine. Die Herausforderungen, vor allem in wissensbasierten Unternehmen, liegen heute woanders. Das Internet zeigt jeden Tag, wie sich die Informations- und Wissenslandkarten verändern. Der folgende Beitrag will einige dieser Veränderungen skizzieren, allen voran die ersten Umrisse neuer Rollen für Bildungsexperten, als da wären: der „Social Computing Evangelist“, der „Community Manager“ und der „Learning Facilitator“. Die mit diesen Rollen verbundenen Aufgaben gehen einher mit neuen Lernwerkzeugen, neuen Skills und einer neuen Lernarchitektur. Dabei richtet sich der Blick vorwiegend auf die englischsprachige Web- und Bildungs-Community, wo zurzeit viele dieser Entwicklungen intensiv diskutiert und, teilweise, schon gelebt werden.

## 2 Der Social Computing Evangelist

Ich kenne Luis Suarez nicht persönlich. Aber ich habe viel von ihm gesehen, gelesen und gehört. Denn Luis Suarez bloggt seit 2005 auf seiner öffentlichen Plattform „elsua.net“, wo er ausführlich über seinen Arbeitsalltag, seine Projekte und Aktivitäten berichtet. Von daher weiß ich, dass Luis Suarez seit über zehn Jahren für die IBM arbeitet und dort als „Knowledge Manager, Community Builder & Social Computing Evangelist“ (Suarez 2010a) tätig ist. Ich weiß auch, dass er auf Gran Canaria lebt (sieben Minuten bis zum nächsten Strand!) und von dort mit Kollegen und Managern in der ganzen Welt zusammenarbeitet. Seine Aufgabe als Social Computing Evangelist bringt das mit sich: Denn er soll in der IBM den Einsatz und die Verbreitung von Social Media fördern, was er, wie er selbst sagt, tut „by providing extensive education, training, coaching, mentoring, shadowing, support, facilitation, awareness and enabling knowledge workers to explore the opportunities of social computing and social computing tools to help enhance their own productivity while sharing their knowledge and collaborating with other knowledge workers“ (Suarez 2010a). Was die „opportunities of social computing“ betrifft, geht Luis Suarez mit gutem Beispiel voran, auch innerhalb

des Unternehmens IBM, wo er seit 2003 bloggt. Auf „elsua.net“ nehmen natürlich seine Erfahrungen mit neuen Technologien und Tools einen breiten Raum ein; aber auch soziokulturelle Fragen wie die der „Net Generation“, des „Information Overload“ und des „Multitasking“ werden intensiv diskutiert.

Am 15. Februar 2008 entschloss sich Luis Suarez zu einem ungewöhnlichen Projekt, um seinen Kollegen zu zeigen, wie ihnen Social Media helfen können, noch produktiver als bisher zu arbeiten (siehe Abb. 1). An diesem Tag konnte jeder auf „elsua.net“ lesen, was Luis Suarez ganz begeistert schrieb: „Yes, I'm giving up on e-mail! At least, work related e-mail! That's right, this week I have launched a new experiment, or initiative, at work where I have diverted most of my conversations into social computing and social software tools, both internal and external“ (Suarez 2008a). Damit wollte Luis Suarez das erreichen, von dem viele träumen: die Kontrolle über seine Arbeit bzw. Arbeitszeit zurückzugewinnen. Statt dieselben Fragen immer wieder via E-Mail zu beantworten, wollte er lieber Blogs, Wikis oder Social-Bookmarking-Tools nutzen, um bilaterale Abstimmungen und Informationsflüsse für alle zugänglich zu machen.

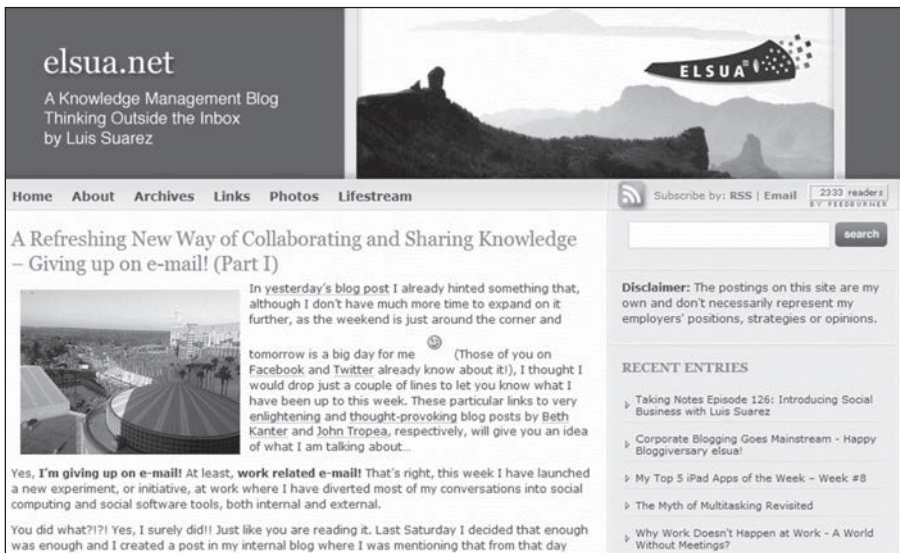


Abb. 1: elsua.net – Weblog von Luis Suarez (IBM)

Viele waren skeptisch, als sie die Ankündigung von Luis Suarez lasen. Aber das Experiment machte schnell die Runde: Die New York Times berichtete („I Freed Myself From E-Mail's Grip“, Suarez 2008b), Forbes, CIO und viele weitere Medien. Luis Suarez selbst schrieb in regelmäßigen „Reports“ über die Fortschritte seiner „World Without E-Mail“, wie er das Projekt nennt. Heute, nach fast drei Jahren, hat er sein Aufkommen von 30 bis 40 E-Mails am Tag auf durchschnittlich 17 in der Woche reduziert. Und er kann immer mehr Kollegen

beobachten, die es ihm gleichtun und die breite Palette von Social-Media-Tools nutzen, die IBM seinen Mitarbeitern zur Verfügung stellt.

Trotzdem würde sich Luis Suarez nicht als Personalentwickler bezeichnen. Er ist Knowledge Worker, der anderen Knowledge Workern hilft, in ihrer täglichen Arbeit produktiver zu werden.

### 3 Die neuen Lernwerkzeuge

Auf der Homepage des Centre for Learning & Performance Technologies (C4LPT) gibt es einen interessanten Link. Er führt zur „FINAL Top 100 Tools for Learning 2010 List“ (Hart 2010a). Wer hier jetzt Verweise auf Online-Kurse oder netzbasierte Lernprogramme erwartet, wird allerdings enttäuscht. Denn die „Tools for Learning“-Liste ist aus den Rückmeldungen von Bildungsexperten aus aller Welt zusammengestellt. 545 Experten sind 2010 dem Aufruf von Jane Hart, der Leiterin des Centre for Learning & Performance Technologies, gefolgt. Was sie dabei ein „Tool for Learning“ genannt haben, war jedem selbst überlassen. Auf den ersten Plätzen der Liste finden sich vertraute Werkzeuge, die aber sicher nicht jeder mit „Lernen“ in Verbindung bringt: 1. Twitter, 2. YouTube, 3. Google Docs, 4. Delicious, 5. Slideshare.

| 2010 | 2009 | 2008 | 2007 | TOOL                                      |          |      | # Votes |
|------|------|------|------|-------------------------------------------|----------|------|---------|
|      |      |      |      | Name                                      | Platform | Cost |         |
|      | 1    | 11   | 43=  | Twitter<br>Microblogging tool             | O        | F    | 346.5   |
|      | 2    | 3    | 22=  | YouTube<br>Video sharing site             | O        | F    | 229.5   |
| ↑    | 3    | 5    | 14   | Google Docs<br>Office collaboration suite | O        | F    | 214.5   |
|      | 4    | 2    | 2    | Delicious<br>Social bookmarking tool      | O        | F    | 167     |
| ↑    | 5    | 7    | 31=  | Slideshare<br>Hosting presentations       | O        | F    | 151.5   |
| ↑    | 6    | 11=  | 3=   | Skype<br>Instant messaging/VoIP           | DM       | F/C  | 138     |
|      | 7    | 4    | 7=   | Google Reader<br>RSS / Feed reader        | O        | F    | 134.5   |
|      | 8    | 6    | 6    | Wordpress<br>Blogging tool                | O        | F    | 128.5   |
| ↑    | 9    | 31=  | 17=  | Facebook<br>Social networking site        | O        | F    | 105     |
| ↑    | 10   | 14=  | 12=  | Moodle<br>Course mgt system               | S        | F    | 102.5   |

Abb. 2: Lernwerkzeuge: Top 100 Tools for Learning 2010

Als Jane Hart 2007 zum ersten Mal die Liste der „Learning Tools“ zusammenstellen ließ, gab es noch einen kurzen Begleittext. Gefragt wurden Experten, „what their 10 favourite tools are for their own personal working and learning or for creating and delivering learning solutions“ (Robes 2007). Seitdem wird die Aufstellung mindestens einmal im Jahr fortgeschrieben, was einen interessanten Blick auf technische Entwicklungen und das Nutzungsverhalten der Bildungsexperten freigibt. Doch viel wichtiger: Die Liste schließt eine Lücke, wie in den Anmerkungen und Kommentaren vieler Teilnehmer und Leser deutlich wird. Denn offenbar werden viele Internet-Anwendungen und Social-Media-Tools von Experten ganz selbstverständlich als Lern-Werkzeuge eingeschätzt: entweder, um formale Bildungsangebote um kommunikative und kollaborative Elemente zu erweitern, oder um sich mit ihnen, informell und selbstorganisiert, im Alltag neues Wissen anzueignen – indem man Informationen austauscht, gemeinsam an Inhalten arbeitet und sich vernetzt. In den täglichen Routinen werden diese Werkzeuge also zu Instrumenten des lebenslangen Lernens und des persönlichen Wissensmanagements, wenn man ihren Wert und Nutzen einzuschätzen weiß.

Jane Hart hat sich schon länger zur Aufgabe gemacht, die Aufmerksamkeit der Personalentwicklung auf diese neuen Phänomene zu lenken. Sie schreibt z. B. über: „How to use Twitter for Social Learning“ (Hart 2010b) und „The State of Workplace Learning in 2010“ (Hart 2010c), um das Potenzial der neuen Medien und Technologien auch für die Weiterbildung und die täglichen Lernprozesse zu erschließen.

## 4 Der Community Manager

Das Thema Communities ist nicht neu. Seit Beginn der 1990er-Jahre kursiert die Idee der Communities of Practice (CoP) durch die Management-Literatur (Lave/Wenger 1991) und, etwas verhaltener, die Unternehmenspraxis. Die Idee hat Charme und nimmt einen wiederkehrenden Bedarf auf: auch unabhängig vom täglichen Geschäft Mitarbeiter mit ähnlicher Kompetenz und Expertise zusammenzuführen und ihnen Gelegenheiten zu geben, Erfahrungen auszutauschen und gemeinsam an Themen und Lösungen zu arbeiten. Die Frage, wie viel Struktur, Regeln und Betreuung Communities of Practice benötigen, um sich dauerhaft zu etablieren und letztlich erfolgreich zu sein, stand und steht häufig im Mittelpunkt der Diskussion (z. B. jüngst McDermott/Archibald 2010).

In vielen Unternehmen steht der Austausch in informellen Netzwerken heute wieder auf der Agenda, ohne dass man unmittelbar an der Geschichte der Communities of Practice anknüpfen will. Es werden Enterprise-2.0-Suites oder Wiki-Farmen eingeführt, die den Mitarbeitern das gesamte Spektrum an Social Media zur Verfügung stellen. Hier sei nur kurz auf Lufthansa, Fraport, Audi und Rheinmetall verwiesen, die mit entsprechenden Best Practices bereits an die

Öffentlichkeit gegangen sind (Bentele et al. 2010). Erste Unternehmen beginnen darüber hinaus, Social-Media-Lösungen unmittelbar in ihre Lerninfrastruktur einzubauen. Zum Beispiel Alcatel-Lucent.

Dort stellt die Alcatel-Lucent University Mitarbeitern weltweit die Video-Sharing-Plattform „learning2.gO“ zur Verfügung. Einleitend heißt es auf „learning2.gO“: „The learning2.gO Channel is your central point of access for relevant, engaging, on-demand learning. Sponsored by Alcatel-Lucent University, Learning2.gO complements more traditional courseware with informal learning ‚shorts‘, i. e. interactive presentations delivered in various media, such as video, interactive flash, and recorded demos. Learning that fits your schedule [...] anytime, anywhere“ (Robes 2011). Das Besondere der „learning2.gO“-Plattform: Mitarbeiter können selbst – der Web-2.0-Idee vom „User Generated Content“ folgend – Inhalte erstellen und auf der Plattform anderen zur Verfügung stellen. Eine kurze Lerneinheit erklärt Interessierten, wie es geht. Und die Mitarbeiter machen von den neuen Möglichkeiten rege Gebrauch. Seit Anfang 2010, als die neue Plattform weltweit geöffnet wurde, sind bereits weit über 1.000 kurze Videos veröffentlicht worden. Die Beiträge behandeln zum Beispiel neue Tools (Wie geht das?), Produkte und Lösungen (Experte erklärt für Nicht-Experten), Strategien (Was heißt das für unseren Bereich?), Umweltschutz (Green IT) und Tagungsberichte. Mitarbeiter können zudem die Beiträge der Plattform kommentieren, bewerten und abonnieren.

Was bedeuten diese Community-Plattformen, auf denen Mitarbeiter plötzlich zu Experten und Entwicklern von Lerneinheiten werden, für traditionelle Bildungsabteilungen? Bildungsexperten, die bis gestern mit dem Management von Kursen, Seminaren, Workshops und E-Learning zu tun hatten, werden mit neuen Fragestellungen konfrontiert, wie z. B.:

- Welches Know-how und welche Kompetenzen werden benötigt, um Community-Angebote sinnvoll einzuführen?
- Wie viel Struktur und Steuerung brauchen Communities und Netzwerke, um erfolgreich zu sein?
- Welche redaktionellen Prozesse müssen eingeführt werden, um den besonderen Anforderungen der Branche, des Themas oder der Gruppe gerecht zu werden? Wie können Qualität, Sicherheit und Privatsphäre unter den Bedingungen informeller und sich selbstorganisierender Netzwerke gewährleistet werden?
- Wie können formale Qualifizierung und informelle Lernumgebungen miteinander verbunden werden? Wie können Enterprise-2.0-Lösungen für das formale und informelle Lernen genutzt werden?
- Wie können Mitarbeiter bei Aufbau und Pflege von Communities unterstützt werden?

- Wie können Mitarbeiter motiviert werden, sich an Communities zu beteiligen, sich in Netzwerken zu engagieren und ihr Wissen weiterzugeben? Wie kann eine entsprechende Unternehmenskultur unterstützt werden?

Das Thema ist noch ein offenes Feld. Doch der Bedarf an Orientierung ist erkannt: So versucht seit 2008 der Bundesverband Community Management e. V. (BVCM, [www.bvcm.org](http://www.bvcm.org)), eine Reihe von Aktivitäten rund um das Thema zu bündeln und Netzwerke von Akteuren aufzubauen. Erste Weiterbildungsangebote wie z. B. der Lehrgang „Community Manager“ der Social Media Akademie ([www.socialmediaakademie.de](http://www.socialmediaakademie.de)) wollen die Lücke schließen und „Community-Know-how“ vermitteln. Fragt sich nur noch, ob die Personalentwicklung das Thema aktiv aufnimmt – oder ob sie sich mit der Rolle des Beobachters begnügt?

## 5 Die neuen Skills der Bildungsexperten

Die American Society for Training & Development (ASTD, [www.astd.org](http://www.astd.org)), „the world’s largest association dedicated to workplace learning and performance professionals“, ist eine Organisation, die auf vielen Spielfeldern zu Hause ist. Eines ihrer Informationsangebote ist der Learning Circuits Blog (<http://learningcircuits.blogspot.com>), auf dem regelmäßig Experten ein aktuelles Thema zur Diskussion stellen. Im Juli 2009 lautete die Frage des Monats: „New Skills for Learning Professionals?“, und Tony Karrer, der Gastgeber, leitete mit folgendem Statement ein: „In a Learning 2.0 world, where learning and performance solutions take on a wider variety of forms and where churn happens at a much more rapid pace, what new skills and knowledge are required for learning professionals?“ (Karrer 2009).

Die Frage traf offensichtlich einen Nerv. In den nächsten Tagen gingen über 30 Beiträge aus aller Welt ein, kurze Statements, aber auch mehrteilige Artikel (siehe Abb. 3). Das Spektrum der Antworten war dementsprechend weit: Es reichte von den bekannten, strategisch orientierten Appellen über allgemeine Stellungnahmen bis zu systematischen Versuchen, den neuen Anforderungen in einer „Learning 2.0 World“ auf die Spur zu kommen. Den gemeinsamen Tenor vieler Rollenbeschreibungen brachte Harold Jarcho auf den Punkt, der an etwas erinnerte, was er ein Jahr zuvor geschrieben hatte: „The Web has changed the rules for teachers, educators, trainers and especially learners. How we react to this change is up to us“ (Jarcho 2008).

Einer der ausführlichsten Beiträge im Juli 2009 kam von Jay Cross. Cross, dem gerne zugeschrieben wird, den Begriff „E-Learning“ in die öffentliche Diskussion eingeführt zu haben, hat sich seit längerer Zeit dem Thema des „informellen Lernens“ zugewandt (Cross 2007). In diesem Zusammenhang erinnert er immer wieder daran, dass ein Großteil unserer Lernaktivitäten informeller Natur ist, dass wir viel mehr im alltäglichen Miteinander als in Bildungsinstitutionen und



Abb. 3: Learning Circuits Blog 2009: Auszug der Beiträge

Kursen lernen. Vor diesem Hintergrund gibt er auch Bildungsexperten den Rat, sich nicht nur um die Organisation von Kursen, Workshops und WBTs zu kümmern, sondern mehr Zeit in den Aufbau von Lernumgebungen zu investieren, die er gerne „learnsapes“ nennt (Cross 2008). „Learnsapes“ und „informal learning“ gehören für Jay Cross zusammen: „Informal learning emerges in complex environments called learnsapes. Learnsaping involves removing obstacles, seeding communities, increasing bandwidth, encouraging conversation, and growing networks“ (Cross 2009). Vor diesem Hintergrund, so Cross in seinem Beitrag zur Frage des Learning Circuits Blog, sind die Bildungsmanager von morgen auch als „connectors, wiki gardeners, internal publicists, news anchors and performance consultants“ (Cross 2009) gefordert.

Viele der Beiträge betonen und vertiefen diese Aspekte. Nancy White z.B. schreibt Bildungsexperten unter anderem „Community Leadership and Facilitation“ und „Network Weaving“ ins Stammbuch (White 2009). Mohamed Amine Chatti möchte „good knowledge networker“ sehen, die auf der Grundlage der eigenen reflektierten Lernumgebung andere in ihren Lernprozessen unterstützen (Chatti 2009). Die Diskussion über die „new skills for learning professionals“ hält an. In der Dezember-Ausgabe der Huffington Post zählt Stephen Downes 23 Rollen des „Educators“ im 21. Jahrhundert auf (Downes 2010).



## 6 Der Learning Facilitator

Die Kanadier Stephen Downes und George Siemens sind in der Edu-Community keine Unbekannten. Beide bestimmen seit Jahren die Diskussion um die Zukunft des Online-Lernens, führen prominente Blogs (Downes: [www.downes.ca/news/OLDaily.htm](http://www.downes.ca/news/OLDaily.htm); Siemens: [www.elearnspace.org/blog](http://www.elearnspace.org/blog)) mit einer großen, weltweiten Leserschaft und unternehmen immer wieder Projekte, um die Möglichkeiten des Web und des Lernens auszuloten. Im Herbst 2008 haben sie zusammen ein Experiment gestartet, das für Aufsehen gesorgt hat. Sie haben nicht einfach Lerninhalte und -Kurse ins Netz gestellt, sondern Interessierte eingeladen, an einem offenen Online-Kurs zum Thema „Connectivism and Connective Knowledge“ (CCK08) teilzunehmen. 2.300 Lerner nahmen das Angebot an (eine kleine Gruppe von 23 Teilnehmern schrieb sich offiziell an der University of Manitoba für den Kurs ein, um gegen Gebühr ein Zertifikat zu erwerben). Schnell setzte sich die Bezeichnung „Massive Open Online Course“ oder einfach kurz MOOC für das neue Lernformat durch.

Die wesentlichen Merkmale eines MOOC sind: Es ist ein offener Kurs ohne Zugangsbeschränkungen; er startet online (was aber nicht ausschließt, dass er schnell „vor Ort“ seine Fortsetzung findet); es gibt ein Thema, aber keine gesetzten Lernziele; nicht die Lehrer oder Experten definieren Lernerfolge, es gibt keine Prüfungen, sondern die Teilnehmer entscheiden selbst und für sich, was sie aus dem Kurs mitnehmen; er ist dezentral, weil sich die Lerner nirgendwo registrieren müssen, um mit eigenen Beiträgen am Diskussions- und Lernprozess teilzunehmen; er ist technisch offen, weil die Lerner selbst entscheiden, wo und in welcher Form sie die Themen des Kurses aufnehmen und kommentieren. Um die einzelnen Beiträge eines solchen Kurses zusammenzuführen, kennzeichnen die Teilnehmer ihre Arbeiten mit bestimmten Stichworten („Tags“).

Der CCK08 ging über zwölf Wochen, vom 8. September bis zum 30. November 2008 ([http://lrc.umanitoba.ca/wiki/Connectivism\\_2008](http://lrc.umanitoba.ca/wiki/Connectivism_2008)). Die Initiatoren, Downes und Siemens, boten den Teilnehmern verschiedene Anlaufstellen, um sich mit dem Thema auseinanderzusetzen und untereinander zu vernetzen: ein Kurswiki, das den gemeinsamen Wochenfahrplan und entsprechende Lektüreempfehlungen abbildete; eine Moodle-Plattform mit verschiedenen Themen-Foren; wöchentliche Video-Zusammenfassungen; ein Kursblog mit regelmäßigen Informationen; einen Twitter-Stream; Live-Sessions mit weiteren Referenten; aber vor allem einen täglichen Newsletter, der alle Beiträge mit dem Tag „CCK08“ im Netz einsammelte, zusammenfasste und in die Community zurückspielte.

Genauso vielfältig aber waren die Beiträge der Teilnehmer: Zum einen bildeten sie schnell selbst Gruppen, auf Google, Facebook und Second Life, um den Kurs oder einzelne Fragen zu vertiefen. Schnell entstanden Übersetzungen wichtiger Kursmaterialien, z. B. ins Ungarische oder Spanische. Vor allem schrieben und

kommentierten die Teilnehmer in Blogs, die sie entweder schon führten oder im Rahmen des CCK08 neu eröffneten.

Die Dynamik eines Massive Open Online Course kann mit diesen kurzen Stichworten nur ansatzweise beschrieben werden. Inzwischen hat eine Reihe weiterer Open-Online-Kurse stattgefunden, die sich am Modell des CCK08 orientiert haben. Dabei wurde immer wieder diskutiert, welche Rolle in solch offenen, dezentralisierten Kursen die Lehrenden eigentlich einnehmen: Natürlich liefern sie den Anstoß, bieten einen Rahmen in Form von Treffpunkten, Terminen und Ressourcen, aber sie übernehmen keine Verantwortung für den Lernprozess oder Lernfortschritt des einzelnen Teilnehmers. Im Mittelpunkt dieses Konzepts steht der Lerner, der sich selbst Ziele steckt, sich selbstorganisiert mit einem Thema auseinandersetzt und sich selbst über den Erfolg bzw. das Gelingen seiner Aktivitäten Rechenschaft ablegt. Der Lehrer oder Experte übernimmt die Rolle des Facilitators, ein Ausdruck, für den es im Deutschen keine Entsprechung gibt. Dave Cormier und George Siemens fassen erste Erfahrungen mit dieser Rollenverschiebung wie folgt zusammen:

„Open learning does not negate the role of the educator. Instead, open learning adjusts the role of the educator with respect to access to new content and engagement tools now under the control of the learner. Educators continue to play an important role in facilitating interaction, sharing information and resources, challenging assertions, and contributing to learners’ growth of knowledge.“ (Cormier/Siemens 2010)

| Roles of Educators in Online Courses |                                                                                                         |                                                                                                                                        |
|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Educator Role                        | Activity of Educator                                                                                    | Tactics and Tools                                                                                                                      |
| Amplifying                           | Drawing attention to important ideas/concepts                                                           | Twitter, blogs                                                                                                                         |
| Curating                             | Arranging readings and resources to scaffold concepts                                                   | Learning design, tutorials, adjustment of weekly activities to reflect course flow                                                     |
| Wayfinding                           | Assisting learners to rely on social sense-making through networks                                      | Comments on learners' blog posts, help with social network formation, "live slides" method*                                            |
| Aggregating                          | Displaying patterns in discussions and content                                                          | Google Alerts, RSS reader, visual tools (e.g., Many Eyes)                                                                              |
| Filtering                            | Assisting learners in thinking critically about information/conversations available in networks         | RSS reader, discussion of information trust, conceptual errors                                                                         |
| Modeling                             | Displaying successful information and interaction patterns                                              | All use of tools and activities to reflect educators' modeling of appropriate practices                                                |
| Staying Present                      | Maintaining continual instructor presence during the course, particularly during natural activity lulls | Daily (or regular newsletter), activity in forums, video posts, podcasts, weekly live sessions in synchronous tools (e.g., Elluminate) |

Abb. 4: Aufgeschlüsselt: Der Bildungsexperte als Facilitator (Cormier/Siemens 2010)

Doch wie weit sind das Modell eines MOOC und die veränderte Rolle des Experten von der Praxis der Personalentwicklung in Großunternehmen entfernt? In vielen Bereichen sind die hier geschilderten Freiheiten undenkbar. Man sucht ja in der betrieblichen Weiterbildung gerade die enge Verzahnung von Geschäftsstrategie, Bildungsmanagement und der individuellen Entwicklung der einzelnen Mitarbeiter. Auf der anderen Seite erwarten Unternehmen heute von ihren Mitarbeitern, dass sie aktiv ihre Entwicklungsplanung in die Hand nehmen, sich auf dem Laufenden halten und das Konzept des lebenslangen Lernens ernst nehmen. In solchen Zusammenhängen ist – neben dem Bildungsmanager und Fachexperten – auch gerne einmal vom Lernprozessbegleiter die Rede, der den Lernenden beratend zur Seite steht und sie dabei unterstützt, sich eigenverantwortlich und selbstbestimmt neues Wissen und neue Kompetenzen anzueignen (siehe Bundesinstitut für Berufsbildung, [www.bibb.de](http://www.bibb.de)). Vom Lernprozessbegleiter zum „learning facilitator“ wiederum ist es nur ein kleiner Schritt.

## 7 Die neue Lernarchitektur

Personalentwicklung, betriebliche Weiterbildung oder Learning & Development: Im Vordergrund steht das Management formaler Qualifizierungsangebote. Kurse, Seminare und Web Based Trainings, ergänzt um individuelle Coaching- und Mentoring-Konzepte, werden eingekauft bzw. entwickelt und angeboten. Rückgrat der formalen Qualifizierung bildet häufig eine Seminarverwaltung und/oder ein Learning Management System (oder ganz aktuell: eine Talent-Management-Suite). Dieses Bild wird zukünftig differenzierter, offener und damit komplizierter. Neue Zielgruppen wie z. B. Wissensarbeiter stellen neue Anforderungen. Das Potenzial des informellen Lernens ist erkannt, steht aber noch quer zum Anspruch, Lernprozesse zu managen, zu kontrollieren und auszuwerten. Neue Technologien wie Social Media erlauben ganz neue Formen der Kommunikation, der Kollaboration und des sozialen Lernens, sprengen jedoch bekannte Grenzen des Arbeitens, Kommunizierens und Lernens.

Vor diesem Hintergrund umfasst die neue, zukünftige Lernarchitektur mindestens folgende Elemente:

- **Angebote der formalen Qualifizierung**

Formale Kurse werden auch in Zukunft einen festen Bestandteil betrieblicher Curricula darstellen. Strukturiertes, geführtes Lernen ist dort sinnvoll, wo z. B. gesetzgeberischen Anforderungen nachzukommen ist oder wo Mitarbeiter mit den Grundlagen eines Themas, eines Produkts oder einer Software vertraut gemacht werden müssen.

Die Infrastruktur dieser Trainingsaktivitäten bildet in der Regel ein Learning Management System. Hier ist der Personalentwickler in erster Linie Bildungsmanager.

- **Angebote des informellen Lernens**

Bildungsexperten können das informelle Lernen auf vielfältige Weise fördern: indem sie zuerst und zuvorderst eine Lernkultur unterstützen, in der das offene, selbstorganisierte, spielerische Lernen einen Platz hat. Sie werden darüber hinaus z. B. Learning Nuggets, also kurze Lerneinheiten, entwickeln, die auf aktuelle Themen aufmerksam machen oder für formale Lernangebote werben. Sie stellen Mitarbeitern Plattformen und Tools zur Verfügung, auf denen diese selbst anderen Inhalte zur Verfügung stellen. Sie verbinden formale Lernangebote mit den neuen informellen Netzwerken.

Die Infrastruktur dieser Lernaktivitäten können Learning-Management-Systeme mit integrierten Web-2.0-Funktionen bilden. Oder Enterprise-2.0-Suites, also Plattformen, die sich an den Community-Angeboten des Netzes wie Facebook, StudiVZ oder MySpace orientieren und viele Social-Media-Funktionen unter einem Dach anbieten. Hier ist der Personalentwickler Bildungsmanager, Facilitator und Community Manager – mit wechselnden Schwerpunkten.

- **Angebote des Performance Support**

Wissensarbeiter wollen ihre Arbeits- und Lernprozesse selbst organisieren. Sie wollen schnellen Zugriff auf die richtigen Werkzeuge, um mit anderen Experten oder Teams zusammenzuarbeiten und zu kommunizieren. Sie wollen die Sicherheit, mit unterschiedlichen Kontexten, wechselnden Zielgruppen und neuen Technologien kompetent umgehen zu können. Sie wollen Tools, um ihre eigene Produktivität ständig zu verbessern. Sie wollen Best Practices, um Routinen immer wieder zu reflektieren, zu überprüfen und ggf. zu verbessern.

Die Infrastruktur dieser Aktivitäten sind die offenen Arbeitsumgebungen, in denen sich Wissensarbeiter täglich bewegen. Hier ist der Personalentwickler nicht mehr Bildungsmanager, sondern nur noch Facilitator, Social Media Evangelist und Coach.

## **8      Ausblick**

Auch wenn derzeit häufig noch Aspekte des Employer Branding, des Personalmarketings und Recruiting im Vordergrund stehen: In wenigen Jahren werden auch in den Unternehmen selbst Social-Networking- und Social-Media-Instrumente zum Arbeitsalltag vieler Mitarbeiter gehören. Sie werden integraler Teil ihrer Arbeits- und Lernumgebungen sein. Gute Gründe bzw. höchste Zeit für die Personalentwicklung und das Bildungsmanagement, sich mit den damit verbundenen Fragen und Möglichkeiten auseinanderzusetzen.

## Literatur

- Bentele, M./Gronau, N./Schütt, P./Weber, M. (Hrsg.) (2010): Mit Wissensmanagement Innovationen vorantreiben! Kongressband zur KnowTech 2010. Berlin.
- Chatti, M.A. (2009): New Skills for Learning Professionals. Online: <http://mohamedaminechatti.blogspot.com> (letzter Aufruf: 27.12.2010).
- Cormier, D./Siemens, G. (2010): Through the Open Door: Open Courses as Research, Learning, and Engagement, in: EDUCAUSE Review, (4) 2010, S. 30–39. Online: [www.educause.edu/er](http://www.educause.edu/er) (letzter Aufruf: 27.12.2010).
- Cross, J. (2007): Informal Learning: Rediscovering the Natural Pathways That Inspire Innovation and Performance. San Francisco.
- Cross, J. (2008): Learnscaping. Getting Things Done in Organizations (Version 1.31).
- Cross, J. (2009): New skills for learning professionals. Online: [www.informl.com](http://www.informl.com) (letzter Aufruf: 27.12.2010).
- Downes, S. (2010): The Role of the Educator. In: The Huffington Post, 5.12.2010. Online: [www.huffingtonpost.com](http://www.huffingtonpost.com) (letzter Aufruf: 27.12.2010).
- Hart, J. (2010a): Home. Online: [www.c4lpt.co.uk](http://www.c4lpt.co.uk) (letzter Aufruf: 27.12.2010).
- Hart, J. (2010b): How to use Twitter for Social Learning. Online: [www.c4lpt.co.uk](http://www.c4lpt.co.uk) (letzter Aufruf: 27.12.2010).
- Hart, J. (2010c): The State of Workplace Learning in 2010. Online: [www.c4lpt.co.uk](http://www.c4lpt.co.uk) (letzter Aufruf: 27.12.2010).
- Jarche, H. (2008): Skills 2.0. Online: [www.jarche.com](http://www.jarche.com) (letzter Aufruf: 27.12.2010).
- Karrer, T. (2009): New Skills for Learning Professionals. Online: <http://learningcircuits.blogspot.com> (letzter Aufruf: 27.12.2010).
- Lave, J./Wenger, E (1991): Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation. Cambridge.
- McDermott, R./Archibald, D. (2010): Communities of Practice: Die Kraft informeller Netzwerke. In: Harvard Business manager, (8) 2010.
- Robes, J. (2007): TOP 100 TOOLS FOR LEARNING. Online: [www.weiterbildungsblog.de](http://www.weiterbildungsblog.de) (letzter Aufruf: 27.12.2010).
- Robes, J. (2011): Learning Nuggets – Wunsch und Wirklichkeit. In: Personalführung, (2) 2011.

Suarez, L. (2008a): A Refreshing New Way of Collaborating and Sharing Knowledge – Giving up on e-mail! (Part I). Online: [www.elsua.net](http://www.elsua.net) (letzter Aufruf: 27.12.2010).

Suarez, L. (2008b): I Freed Myself From E-Mail's Grip. In: New York Times, 29.06.2008.

Suarez, L. (2010a): About. Online: [www.elsua.net/](http://www.elsua.net/) (letzter Aufruf: 27.12.2010).

White, N. (2009): Skills for Learning Professionals Part 3. Online: [www.fullcirc.com](http://www.fullcirc.com) (letzter Aufruf: 27.12.2010).

## Autor



**Dr. Jochen Robes** ist Senior Consultant bei HQ Interaktive Mediensysteme GmbH in Wiesbaden und Betreiber des Weiterbildungsblogs ([www.weiterbildungsblog.de](http://www.weiterbildungsblog.de)), für den er 2006 mit dem „European E-Learning Award“ (EureleA) ausgezeichnet wurde. Er beschäftigt sich seit vielen Jahren als Autor, Lehrbeauftragter und Referent mit Fragen der Bildung, Bildungstechnologie, des E-Learning und Wissensmanagements sowie mit Web 2.0.

**Kontakt:** [info@weiterbildungsblog.de](mailto:info@weiterbildungsblog.de)