

# & WIRTSCHAFT & BERUF

Zeitschrift für  
berufliche Bildung



## COMMUNITIES UND UNTERNEHMEN

### DISKUSSION

Chaos mit System?

### SOCIAL LEARNING

Management und Kultur

### BILDUNGSANBIETER

Im Fokus von Investoren

# SOCIAL LEARNING ZWISCHEN MANAGEMENT, UNTERNEHMENS- KULTUR UND SELBSTORGANISATION

Mit der Einführung von Social Intranets und Social Media rückt für immer mehr Unternehmen auch Social Learning auf die Agenda. Es umfasst das informelle, selbstorganisierte und vernetzte Lernen, das durch Social Media bzw. soziale Netzwerke unterstützt wird. Im Internet ist Social Learning eine alltägliche, von vielen gelebte Praxis. In Unternehmen stellt es die Weiterbildung vor neue Herausforderungen. Doch es ist notwendig, sich diesen Herausforderungen zu stellen.

Dr. Jochen Robes

Dass Social Learning ein Thema ist, zeigen die Ergebnisse des aktuellen MMB Learning Delphi 2014. Gefragt nach der Bedeutung verschiedener Formate und Methoden für das betriebliche Lernen, führen zwar Blended Learning, virtuelle Klassenräume, Mobile/Apps und Web Based Trainings die Liste an. Doch danach folgen bereits „Social Networks/Communities“. 70 % der Befragten weisen ihnen eine zentrale Bedeutung zu. Zwar sprechen die Autoren mit Blick auf die Historie des Themas von einem „Auf und Ab beim Social Learning“, doch gab es im Vergleich der beiden letzten Jahre immerhin einen Anstieg um sechs Prozentpunkte.



Dr. Jochen Robes  
Senior Consultant bei  
HQ Interaktive Medien-  
systeme GmbH in  
Wiesbaden und Betreiber  
des Weiterbildungsblogs  
[www.weiterbildungsblog.de](http://www.weiterbildungsblog.de)  
jr@hq.de

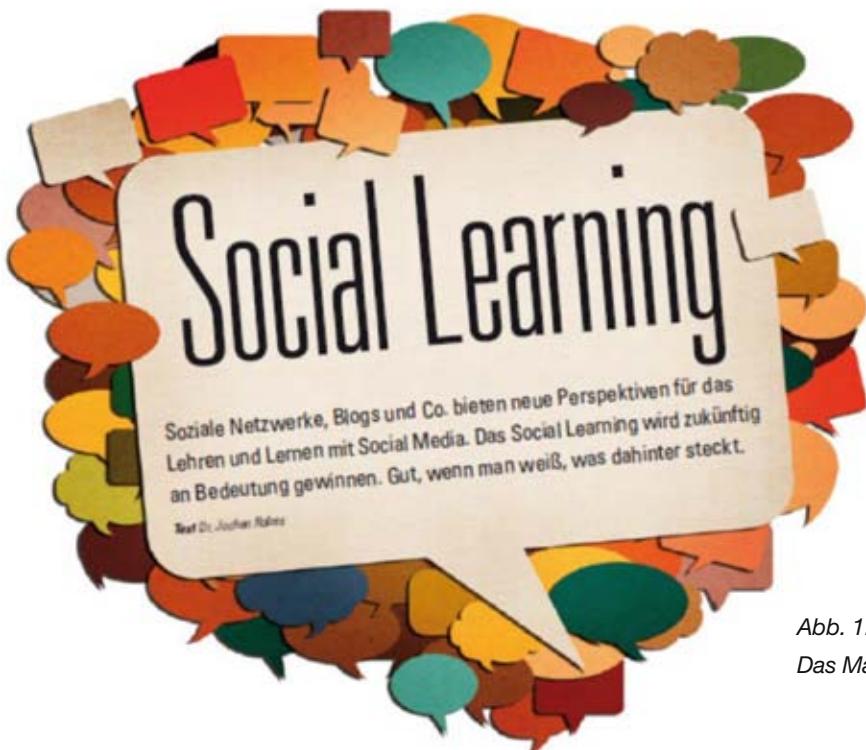


Abb. 1: Social Learning, in: *didacta*.  
Das Magazin für lebenslanges Lernen, 3/2012

### Hintergrund: Mitarbeiter tun es

Ob Unternehmen und Organisationen sich aktiv des Themas Social Learning annehmen oder nicht: Viele ihrer Mitarbeiter haben sich längst entschieden. Sie nutzen Social Media, um

- sich über Entwicklungen und Veränderungen in ihrem Bereich und in ihrer Branche auf dem Laufenden zu halten (z. B. via Twitter, Flipboard, RSS-Feeds)
- Fundstücke, Erfahrungen, Neuigkeiten und Wissenswertes weiterzugeben (SlideShare, Digg, Pinterest)
- sich mit anderen zu vernetzen (LinkedIn, Xing, Facebook)
- schnelle Antworten auf Fragen und Probleme im Arbeitsalltag zu finden (YouTube, Wikipedia, Flickr).

Eine bewusste Organisation der eigenen Lernprozesse wird auch gerne als persönliches Wissensmanagement bezeichnet. Von „personal learning environments“ (PLE, persönliche Lernumgebungen) spricht man, wenn aus Lernerperspektive das Zusammenspiel der einzelnen Plattformen, Tools und Lernressourcen beschrieben wird. Viele der genannten Plattformen und Dienste haben wie-

derum explizite Edu- oder Bildungskanäle eingerichtet, die Lerninteressierte direkt zu entsprechenden Angeboten führen. Der Kreis zwischen Alltag, Beruf und Lernen schließt sich auch, wenn man zum Beispiel betrachtet, welche Rückmeldung die britische Bildungsexpertin Jane Hart auf ihre jährliche Frage nach den populärsten Lernwerkzeugen („Tools for Learning“) erhält. Hier stehen Social Media wie Twitter, YouTube, WordPress, Dropbox, Evernote und Facebook längst unten den zehn meistgenannten.

### Unternehmen sollten es unterstützen

Es gibt gute Gründe für Corporate Learning bzw. die betriebliche Weiterbildung, diese Entwicklung aktiv zu unterstützen. Denn längst stößt man hier an Grenzen, was die Ausweitung der Lernangebote und Trainingszeiten betrifft, aber auch mit Blick auf das Tempo, in dem neue Prozesse, Produkte und Dienstleistungen entwickelt und geschult werden müssen. Das trifft sich mit einer Beobachtung, die im 70-20-10-Modell festgehalten ist. Das in vielen Bildungsabteilungen populäre Modell besagt, dass sich nur 10% aller Lernaktivitäten in Kursen, Seminaren und Web Based Trainings abspielen, also in dem, was gerne auch

formale Weiterbildung genannt wird. 20 % der Lernaktivitäten geschehen im direkten Austausch mit Kollegen, Vorgesetzten und in Teams. Und 70% aller Lernaktivitäten sind informelles Lernen in der täglichen Arbeit. Auch wenn die Zahlen hinter dem Modell je nach Studie variieren, haben sie viele Manager und Bildungsexperten aufhorchen lassen. Kann es vor diesem Hintergrund wirklich sinnvoll sein, 90% eines Bildungsbudgets in das formale Lernen zu investieren?

Hinzu kommt, dass mehr und mehr Zielgruppen in den Unternehmen ihre Fragen gar nicht mehr an die betriebliche Weiterbildung richten, sondern Antworten aktiv und selbstorganisiert im Netz und in den sozialen Netzwerken suchen. Ob Generation Y, Wissensarbeiter oder Kreative: Sie haben Erwartungen, die Jane Hart jüngst in „5 characteristics of how Knowledge Workers like to learn at work“ so beschrieben hat: im Prozess der Arbeit, kontinuierlich, unmittelbar, gemeinsam (“socially”) und eigenverantwortlich (Hart, 2013). Ein durchschnittlicher Programmmanager in Corporate Learning wird das heute nur schwer mit seinem Auftrag in Einklang bringen.

Doch es gibt bereits erste Unternehmen, die diese Entwicklung und das Thema Social Learning aktiv aufgegriffen haben. Auf ein Projekt soll an dieser Stelle kurz eingegangen werden.

## Credit Suisse: „Discover Social Learning“

Wenn das informelle Lernen in Netzwerken und Communities zu einem wichtigen Baustein zukünftiger Lernumgebungen werden soll, führt kein Weg an den Ausbildungsverantwortlichen vorbei. Sie müssen wissen, was Social Learning bedeutet und wie sie es in ihre Konzepte und Programme integrieren. Vor diesem Hintergrund entwickelte die Credit Suisse den 6-wöchigen Onlinekurs „Discover Social Learning“. Er richtete sich weltweit an alle Talent-Development-Programmmanager und Key-Account-Manager der Bank.

Die Teilnehmer des Kurses, so das Ziel, sollten sich aktiv mit Social Media und der Social-Media-Infrastruktur der Credit Suisse auseinandersetzen. Und sie sollten im Anschluss in der Lage sein, Social Learning und Learning Communities in ihre Bildungskonzepte zu integrieren. Von daher fand der Kurs komplett online statt und nutzte die unternehmenseigene Infrastruktur (u. a. Microsoft SharePoint, Lync, Saba). Die Teilnahme am Kurs war ausdrücklich erwünscht und wurde durch die Präsenz des Managements im Kurs verstärkt. Von den Teilnehmern wurde erwartet, dass sie nicht nur die wöchentlichen Aufgaben bearbeiten, sondern sich aktiv an den Diskussionen der Community beteiligen. Der Arbeitsaufwand für die Teilnehmer wurde mit ca. 4 Stunden in der Woche kommuniziert.

Abb. 2: Homepage "Discover Social Learning"

Der Kurs startete am 13. Januar 2014, endete am 24. Februar und behandelte folgende Themen:

- Erste Woche:  
Trends in Learning & Development
- Zweite Woche:  
Social Media Platforms and Tools
- Dritte Woche:  
Learning Communities at Credit Suisse
- Vierte Woche:  
Learning Communities: Planning
- Fünfte Woche:  
Learning Communities: Realizing
- Sechste Woche:  
Learning Communities: Reflecting

Der Kurs endete mit einem Round Table (online) mit ausgewählten Teilnehmern des Kurses.

Die wichtigsten Bausteine von „Discover Social Learning“:

- Jeden Montag führte eine 30-minütige Live-Session in die neue Themenwoche ein.
- Jeden Mittwoch wurde in einer weiteren Live-Session mit einem internen oder externen Experten ein Thema diskutiert und vertieft.
- Jeden Freitag fassten die Community-Manager die Woche in einem Newsletter zusammen.
- Für jedes Thema stand eine Online-Library zur Verfügung, in der Lernmaterialien, vor allem offen zugängliche Netzressourcen, verlinkt wurden. Es wurde im Rahmen des Kurses bis auf wenige Ausnahmen nur auf bereits bestehende Lernmaterialien, interne wie externe, zurückgegriffen und verlinkt.
- Jede Themenwoche beinhaltete zwei Aufgaben („Assignments“), die die Teilnehmer bearbeiten mussten. Sie umfassten beispielsweise die kurze Vorstellung eines Social-Media-Tools durch die Teilnehmer, die aktive Teilnahme an einer Diskussion über Barrieren bei der Einführung von Social Learning oder einen ersten Entwurf einer Learning Community. Dabei wurden die Teilnehmer gebeten, im Rahmen der Bearbeitung der Aufgaben unterschiedliche Funktionen der Community-Plattform zu nutzen, vom klassischen Diskussionsforum über das Blog bis hin zu Kommentaren im Activity Stream.
- Wer die Assignments bearbeitete, erhielt am Ende des Kurses ein Zertifikat.

In Struktur und Ablauf hat „Discover Social Learning“ nichts mit einem klassischen Web Based Training zu tun. Der Kurs ist vielmehr angelehnt an eine frühe Form der Massive Open Online Courses (MOOCs), die ganz auf die Vernetzung von Teilnehmern und Informationen abzielte. So sagte die Projektleiterin der Credit Suisse, Sabine Gori, im Gespräch mit der Schweizerischen Handelszeitung: „Bei unseren normalen E-Learning-Angeboten steht individuelles Lernen im Vordergrund. MOOCs geben uns die Möglichkeit, gemeinsames Lernen zu fördern.“

Den Mittelpunkt des Kurses bildete die Learning Community. Jeder Teilnehmer war dort mit seinem Profil präsent und konnte, auch unabhängig von der Bearbeitung der Aufgaben, jederzeit eigene Beiträge erstellen oder die Beiträge anderer weiterleiten und kommentieren. Eine solche Offenheit und Dynamik stellt natürlich auch an die Koordinatoren solcher Lernumgebungen neue Herausforderungen. Sie übernehmen Aufgaben des Community-Managements, kurbeln Diskussionen in den Foren an, motivieren die Teilnehmer, geben Rückmeldungen auf Beiträge und fassen diese regelmäßig zusammen. Im Rahmen des Kurses „Discover Social Learning“ gab es fünf solcher Community-Manager, die mit unterschiedlichen Schwerpunkten und zeitlichen Ressourcen aktiv waren.

Abschließend: Die Resonanz auf das Projekt war durchweg positiv. Über 100 Bildungsexperten nahmen am Kurs teil. 40 von ihnen erwarben am Ende ein Zertifikat. Und es werden bereits neue Learning Communities in der Credit Suisse umgesetzt.

Die Credit Suisse steht mit diesem Projekt nicht allein. Auf den Learning Campus der adidas Group wird an anderer Stelle in dieser Ausgabe kurz eingegangen. Auch hier wird ein „New Way of Learning“ beschrieben, der sich weniger im Klassenzimmer und mehr in der täglichen Projektarbeit abspielt. Die neuen Netztechnologien und mit ihnen Social Learning spielen hier eine zentrale Rolle. Und die Deutsche Telekom AG beschritt im Rahmen ihres Magenta MOOCs („Share your Entrepreneurial Spirit“) neue Wege, um Lernprozesse mit Prozessen der Vernetzung und des Teilen von Wissen zu verbinden.

## Die Voraussetzungen für Social Learning

Social Learning, das sollte an dieser Stelle klar geworden sein, setzt auf der natürlichen, alltäglichen Kommunikation und Zusammenarbeit auf, wie sie von vielen Führungskräften und Mitarbeitern schon gelebt wird. Um ihr Potenzial für die Entwicklungs- und Innovationsprozesse im Unternehmen auszuschöpfen, benötigt es Rahmenbedingungen.

### 1. Infrastruktur und Technologie

Social Learning in Unternehmen setzt auf einer Infrastruktur auf, die das gemeinsame, vernetzte Lernen und den Wissensaustausch ermöglicht. Das können zum einen ein Wiki oder eine Blogging-Plattform sein. Auch die Learning-Management-Systeme, auf die fast alle Großunternehmen und viele KMU setzen, sind heute „social“ und haben Funktionen, die den informellen Austausch unterstützen. Immer mehr Unternehmen setzen jedoch auf interne soziale Netzwerke, sogenannte „Social Intranets“ oder „Facebook fürs Büro“. Aufgabe von Corporate Learning ist es, diese neuen Plattformen und Systeme in ihre Lernarchitektur zu integrieren und die Mitarbeiter im Umgang mit dieser Lernumgebung zu unterstützen und zu begleiten.

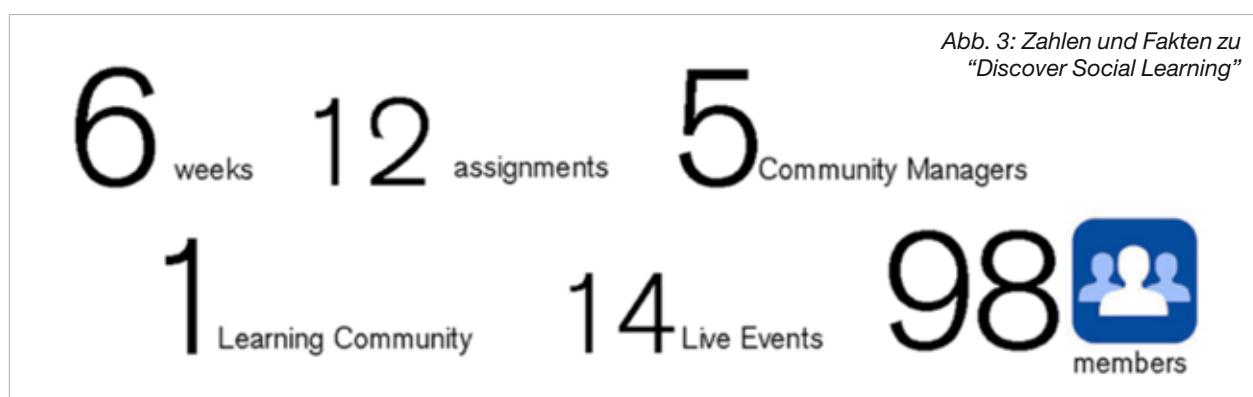
### 2. Unternehmenskultur und Organisation

Es wird im Zusammenhang mit der Einführung neuer Lernformen, vor allem wenn sie auf der aktiven und offenen Beteiligung der Mitarbeiter aufsetzen, regelmäßig auf die Bedeutung einer entsprechenden Unternehmens- und Lernkultur hingewiesen. Mit Blick auf die Einführung und Nutzung neuer Netztechnologien wurden entsprechende Konzepte unter den Stichworten „Ler-

nende Organisation“, „Enterprise 2.0“ und „Social Business“ diskutiert. Dabei wurde deutlich, wie schwierig es ist, diese Konzepte in konkrete Handlungsweisen und Empfehlungen zu übersetzen. Was jedoch hilft, ist die Auseinandersetzung mit so genannten Reifegrad-Modellen. Sie ermöglichen es, den eigenen Standort zu bestimmen, und beugen somit der Gefahr vor, dass bei der Einführung von Social Learning wichtige Entwicklungsstufen übersprungen und Mitarbeiter wie Führungskräfte überfordert werden.

### 3. Mitarbeiter

Nicht jeder Mitarbeiter ist ein aktiver Nutzer sozialer Netzwerke. Und selbst wenn, kann es noch einmal einen großen Sprung bedeuten, auch im Unternehmensumfeld offen, sicher und zielgerichtet mit den neuen Medien umzugehen. Die Rede ist von der Informations- und Medienkompetenz, die Mitarbeiter benötigen. Das bedeutet für Corporate Learning wiederum, hier die entsprechende Unterstützung anzubieten. Diese kann vom klassischen Kurs für Einsteiger bis zur Einführung ins Community-Management reichen. Einige Unternehmen sind auf diesem Feld bereits aktiv: So können sich Mitarbeiter bei Bosch in einem zehnwöchigen Kurs zum „Certified Community Manager“ qualifizieren. Die Bayer AG vermittelt Social Media-Kompetenzen gleich in einer Social-Media-Lernumgebung mit dem Titel „Enjoy Social Media“. Auf der anderen Seite greift auch hier eine Kultur, die dem Mitarbeiter Freiräume und Zeit gewährt und ihm die Offenheit und das Vertrauen gibt, Erfahrungen sammeln und Kompetenzen aufzubauen zu können. Denn Social Learning geschieht freiwillig.



## 4. Management

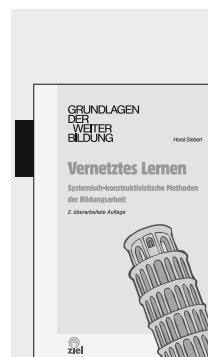
Zuletzt bedeutet Social Learning auch für die Führungskräfte ein Umdenken. Denn das informelle Lernen liegt in der Verantwortung der Mitarbeiter. Der Austausch in den unternehmensinternen Netzwerken macht nicht an Abteilungsgrenzen halt. Die Anforderungen, die das vernetzte Arbeiten, Kommunizieren und Lernen an die Führungskräfte stellen, hat vor allem der amerikanische Management-Berater Gary Hamel in den letzten Jahren detailliert beschrieben. In dem von ihm initiierten Netzwerk „Management Innovation eXchange“ wurden auch die Prinzipien des Management 2.0 entwickelt. Seine These: „[O]ver the next few years the emerging ‘social technologies’ of Web 2.0 are likely to transform the work of management root and branch“ (Hamel, 2011).

### Zusammenfassung: Potenzial, aber kein Selbstläufer

Social Learning umfasst eine Reihe von Konzepten, die das vernetzte, selbstorganisierte Lernen der Mitarbeiter unterstützen. Es stellt eine wichtige, zeitgemäße Ergänzung formaler, strukturierter Weiterbildungsangebote dar und knüpft an viele alltägliche Routinen und Handlungsweisen an. Will man sein Potenzial im Unternehmen nutzen, braucht es vor allem entsprechende Rahmenbedingungen. ◀

#### Literaturhinweise

Gary Hamel: The Management 2.0 Challenge. Management Innovation eXchange, 2011.  
 Jane Hart: Social Learning Handbook. Book on Demand, 2011.  
 Marvin Miltz: Training für Tausende, in: Handelszeitung, 29.09.2014.  
 MMB – Institut für Medien- und Kompetenzforschung: Individuelles Lernen: Plädoyer für den mündigen Nutzer. MMB-Trendmonitor, II/2014.  
 Jochen Robes: Social Learning, in: didacta. Das Magazin für lebenslanges Lernen, 3/2012, S. 6–9.



Horst Siebert

### Vernetztes Lernen

**Systemisch-konstruktivistische Methoden der Bildungsarbeit**  
**2. überarbeitete Auflage, 188 Seiten**  
**Format 14 x 21 cm, 83 Abb. / Graf. / Tab.**  
**19,90 EUR / 36,00 sFr**  
**ISBN 978-3-937 210-89-6 (Softcover)**

Systemisch-konstruktivistisches Denken wird in Pädagogik, Erwachsenenbildung und Bildungsmanagement immer wichtiger. Schlüsselbegriffe hierbei sind die Selbstorganisation und Vernetzung. Die Metapher des Netzwerkes verbindet unterschiedliche Ebenen psychischer und sozialer Systeme miteinander: neuronale Netze, Wissensnetze, interdisziplinäre Vernetzungen, regionale Netze des Lehrens und Lernens, gesellschaftliche Netzwerke, globale Vernetzungen.

Vor dem Hintergrund dieser Netzwerke gibt das Buch Hinweise, wie vernetztes Lernen gestaltet werden kann. Im Mittelpunkt steht der Praxisteil, in dem neben Instruktionsmethoden vor allem zahlreiche Konstruktionsmethoden der Bildungsarbeit sowie neue vernetzte Lehr-/Lernkulturen dargestellt werden. Das Buch schließt im dritten Teil mit der Reflexion über die notwendigen Kompetenzen des pädagogischen Personals.

Das Buch von Horst Siebert ist gewohnt klar strukturiert und facettenreich geschrieben. Die zahlreichen Beispiele und Anekdoten machen es zu einer verständlichen und kurzweiligen Lektüre.



Klaus Minkner

### Erlebnispädagogik im Klassenzimmer

**Praktische Übungen zur Wissensvermittlung**  
**Illustrationen von Ines Friebel**  
**112 Seiten, Format 20 x 24 cm**  
**15,80 EUR / 22,90 sFr**  
**ISBN 978-3-944708-18-8 (Softcover)**

Spielend lernen – das ist das Grundprinzip kindlichen Wissenserwerbs.

Ist es möglich, dass Erlebnispädagogik Einzug in den Schulalltag hält, eingezwängt in das Regelwerk „Schule“ mit Klassenstärken bis zu 30 Kindern, der zeitlichen Vorgabe von 45 oder 90 Minuten und der Begrenzung auf das Klassenzimmer? Kann mit Erlebnispädagogik auch Wissen vermittelt werden?

Dies ist ein Praxisbuch für engagierte Lehrerinnen und Lehrer, um spielend in der Schule Wissen zu vermitteln.

