

# 1.7

## Informelles Lernen

### Zwischen Bildungs- management und Selbstorganisation

Autor

**Dr. Jochen Robes**

HQ Interaktive Mediensysteme GmbH

▸ Literaturnachweise S. 345

**Informelles Lernen ist ein Thema, das schon lange auf der bildungspolitischen Agenda steht. Denn Kompetenzentwicklung und Lernprozesse finden nicht nur in Seminaren und Workshops, sondern vor allem im Arbeitsalltag, aber auch in der Freizeit und aus eigenem Antrieb statt. Der folgende Beitrag will das Thema aus zwei Perspektiven beleuchten: Zum einen aus der Perspektive des Bildungsmanagements, das versucht, Arbeits- und Lernumgebungen so zu gestalten, dass informelles Lernen erfolgreich umgesetzt und gelebt werden kann. Zum anderen aus der Perspektive des Mitarbeiters, hier des Wissensarbeiters, der aus eigenem Interesse und Antrieb Lernmöglichkeiten sucht und aufnimmt, um seine Produktivität und auch sein Profil zu verbessern.**

#### **70:20:10: Die Formel für das informelle Lernen**

Wenn heute in Unternehmen und Organisationen über das zukünftige Lernen nachgedacht wird, ist schnell die Rede von der 70:20:10-Formel. Ihre schlanke Botschaft lautet: Gelernt wird nicht nur in Kursen, Seminaren und mit Hilfe von Web-based Trainings, sondern auch und gerade im täglichen Austausch mit anderen, mit Vorgesetzten und Kollegen, sowie im Arbeitsprozess selbst. Ausformuliert bedeutet dies:

- 70 % aller Lernaktivitäten finden im Arbeitsprozess, „on the job“, durch tägliche Praxis und Erfahrung statt
- 20 % im Austausch mit anderen, mit Führungskräften, Teammitgliedern und Kollegen und
- 10 % schließlich durch Weiterbildung und Trainings

Vor allem der britische Bildungsexperte Charles Jennings hat sich intensiv darum bemüht, die Formel auf die Praxis von [Corporate Learning](#) zu übertragen (www.702010forum.com). Dabei weist er immer wieder darauf hin, dass es bei der Formel nicht um die Zahlen und die exakte prozentuale Aufschlüsselung der einzelnen Aktivitäten geht. Die Formel ist vielmehr ein Startpunkt, um über die zukünftige Ausrichtung von Corporate Learning, seiner Bildungsangebote und Leistungen, seiner Infrastruktur und Prozesse nachzudenken. Er spricht deshalb gerne von der Formel als „Change Agent“<sup>1</sup>. Der Wandel besteht vor allem darin, dass mit der 70:20:10-Formel das informelle Lernen in den Fokus der Betrachtung rückt. Doch warum ist die Formel heute ein Thema und warum rückt etwas, das immer schon da war, plötzlich auf die Agenda? In einem Arbeitsbericht<sup>2</sup> haben die Experten des swiss centre for innovations in learning (scil) in St. Gallen das wiedererwachte Interesse am informellen Lernen an folgenden Faktoren festgemacht:

- Veränderungen in der Bereitschaft zur Investition in Training und Personalentwicklung
- Anerkennung für die Erfordernisse veränderter Lernkultur und Transferorientierung
- Entwicklung von Technologien, die informelles Lernen unterstützen

Vor allem der letzte Punkt hat das Interesse am informellen Lernen noch einmal verstärkt. Denn: Zeigt die Nutzung der sozialen Netzwerke durch Millionen von Teilnehmern nicht auf, wie informelles Lernen heute passiert? Erleben wir hier nicht, wie sich auf einmal die Reichweite und Möglichkeiten dieser Austauschprozesse potenzieren? Und bietet nicht die wachsende Zahl von Informations- und Lernressourcen im Netz jedem Interessierten heute die Möglichkeit, sich selbstorganisiert und nach eigenen Interessen weiterzubilden? In dieses Bild

► betriebliche Weiterbildung

passt, dass mehr und mehr Unternehmen selbst interne Kollaborations- und Austauschplattformen einführen. Die Rede ist von „Enterprise Social Networking“. Die entsprechenden Plattformen öffnen neue Spielfelder des informellen Lernens<sup>3</sup>.

#### **Adding, embedding, extracting, sharing: Arbeiten und Lernen miteinander verbinden**

Wenn informelles Lernen Teil unserer täglichen Arbeitsprozesse ist, wie kann Corporate Learning hier aktiv werden? Muss Corporate Learning hier überhaupt aktiv werden? Nun, die bereits angeführte Unzufriedenheit mit traditionellen, formalen Bildungs- und Lernangeboten ist ein guter Grund. Hier heißt es, sie würden sich zu sehr auf die Vermittlung von Wissen konzentrieren und zu selten die Erfahrungen der Mitarbeiter einbeziehen; sie wären zu weit weg von den Problemen im Arbeitsalltag und würden häufig den Transfer des Gelernten am Arbeitsplatz vernachlässigen. Deshalb hat man sich in jüngster Zeit verstärkt dem „Workplace Learning“ und kompetenzorientierten Lernkonzeptionen im Prozess der Arbeit zugewandt<sup>4</sup>. Vor diesem Hintergrund hat Charles Jennings eine Aufteilung entwickelt, die unterstreicht, wie Lern- und Arbeitsprozesse schrittweise zusammenfallen können<sup>5</sup>:

1. „**Adding Learning to Work**“ nennt er den ersten und naheliegenden Schritt. Hierbei handelt es sich um Lernangebote, die praxisnäher gestaltet sind, aber unverändert in traditionellen Formaten wie Kursen, Seminaren und Workshops vermittelt werden. Die Arbeit mit Case Studies fällt zum Beispiel in diese Kategorie. Diese Schritte sind noch klar „learning-focused“.
2. „**Embedding Learning within Work**“ meint Angebote, die die Mitarbeiter im Arbeitsprozess bei der Erledigung ihrer Aufgaben unterstützen. Im Englischen wird hier gerne von „Performance Support“ gesprochen und auf die heute meist elektronischen Checklisten, Guidelines und FAQs abgezielt. Hier spricht Charles Jennings von „performance-focused“.

---

Damit Vernetzung, Transparenz und Offenheit nicht nur Appelle bleiben ist „Working Out Loud“ entstanden.

3. „**Extracting Learning from Work**“ geht einen Schritt weiter und zielt auf die regelmäßige Reflektion unserer Arbeit, das Auswerten unserer positiven wie negativen Erfahrungen sowie das Überprüfen unserer Routinen ab, um unsere Handlungen und unsere Produktivität zu verbessern. Auch hier steht das Attribut „performance-focused“ im Vordergrund.
4. „**Sharing Learning with Work Colleagues**“ schließt den Kreis von Arbeiten und Lernen, in dem wir unsere Erfahrungen mit anderen teilen. Je nach Arbeits- und Lernkultur werden diese Austauschprozesse bewusst initiiert, zum Beispiel in Form von Debriefings oder Team Reviews. Oder sie sind Teil unserer täglichen Arbeitsroutine, wenn wir zum Beispiel die sozialen Netzwerke des Unternehmens nutzen, um über unsere Arbeit, unsere Projekte und unsere Begegnungen zu berichten und Ressourcen mit anderen zu teilen. Charles Jennings spricht hier von „collaboration-/co-operation-focused“.

Diese Aufzählung macht deutlich, dass informelles Lernen zwar ein alltäglicher Prozess ist, aber nicht automatisch die systematische Reflektion sowie das Mit-einanderteilen unserer Erfahrungen einschließt. Hier kann Corporate Learning aktiv gestalten, Prozesse anstoßen, Hilfen zur Verfügung stellen und den dahinterstehenden Wandel vorantreiben.

#### **Working Out Loud: Transparenz wird Routine**

Damit Vernetzung, Transparenz und Offenheit nicht nur Appelle bleiben und die neuen Kollaborationsplattformen auch in Arbeits- und Teamprozesse integriert werden, ist „Working Out Loud“ entstanden. Der Ansatz, so heißt es, verbreitete sich, als [Bryce Williams](http://www.thebryceswrite.com) 2010 die kurze Formel „Working Out Loud = Observable Work + Narrating Your Work“ kursieren ließ. John Stepper hat dann die Idee aufgegriffen und weiter ausgeführt<sup>6</sup>. Heute ist daraus eine Bewegung geworden: mit Anlaufstellen im Netz, Communities in einzelnen Ländern und einer Reihe von Beiträgen, die versuchen, die Idee in konkrete Handlungen und Arbeitsschritte zu übersetzen. Im Kern geht es bei Working Out Loud darum, die eigenen Arbeitsprozesse und Routinen, die alltäglichen Abläufe, Erfahrungen und vor allem Fehler, sichtbar zu machen. Enterprise Social Networking, also die sozialen Intranets und Netzwerke in den Unternehmen, bieten dafür den geeigneten Rahmen.

John Stepper hat Working Out Loud auf fünf Elemente heruntergebrochen:

1. **Purposeful Discovery**: Ziele definieren, die einen interessieren und in kleinen, systematischen Schritten mit ihnen wachsen
2. **Building Relationships**: Beziehungen aufbauen und pflegen, ein Netz-

► [www.thebryceswrite.com](http://www.thebryceswrite.com)

werk entwickeln – und dafür die sozialen Netzwerke im und außerhalb des Unternehmens nutzen

3. **Leading with Generosity:** Erfahrungen und Informationen teilen, ohne Erwartungen und Bedingungen
4. **Making You and Your Work Visible:** die eigene Arbeit sichtbar machen, auch und vor allem die kleinen Arbeitsschritte und Zwischenberichte
5. **A Growth Mindset:** Lernen verinnerlichen

Working Out Loud hat in kurzer Zeit eine breite Anhängerschaft gewonnen. Neulinge, gerade in der Nutzung von Social Media, sind eingeladen, sich in „Circles“ von zwei bis fünf Personen zusammenzuschließen und sich in einem zwölfwöchigen Programm schrittweise das vernetzte Arbeiten und Kommunizieren anzueignen. Grundlage dieses Prozesses ist ein eng umrissenes persönliches Ziel, das sich mit Hilfe seiner Mitstreiter im Circle auch realisieren lässt. Wer sich allein auf den Weg von [Working Out Loud](#) macht, findet im Netz und im Buch von John Stepper viele Übungen.

Es gibt aber auch schon eine Reihe von Unternehmen, die die Methode aktiv nutzen, um die Vernetzung der Mitarbeiter voranzutreiben. Dazu John Stepper: [„Most Learning & Development organizations understand that the best learning doesn't come from a course catalog or a classroom, but from experts already in the firm. Yet how many employees have the habit of offering expertise as a contribution? Or even asking questions to a broad online audience to discover on knowledge? ... By facilitating the spread of Working Out Loud circles, HR can help employees develop the habit of sharing their knowledge, making it visible, and enabling others to build on it.“](#)<sup>7</sup>

#### **Social Learning: Lernen als (informeller) Austausch**

Mit der Einführung von Enterprise Social Networking rückt für immer mehr Unternehmen auch Social Learning auf die Agenda. Social Learning umfasst das informelle, selbstorganisierte und vernetzte Lernen, das durch Social Media beziehungsweise soziale Netzwerke unterstützt wird. Im Internet ist Social Learning eine alltägliche, von vielen Menschen gelebte Praxis. In Unternehmen stellt es die Weiterbildung vor neue Herausforderungen, bietet aber auch Chancen, gerade das alltägliche voneinander Lernen zu unterstützen.

Dass Social Learning ein Thema ist, zeigen die Ergebnisse des MMB Learning Delphis 2015. Hier heißt es mit Blick auf die Trends, die Corporate Learning in den kommenden drei Jahren prägen werden: „Erstens erwarten 72 % der Befragten eine weitere Zunahme kollaborativer bzw. sozialer Lernformen – auch und gerade im Unternehmens-Kontext. Social Learning, Communities

und vielleicht sogar [MOOCs](#) werden ihrer Meinung nach auch im betrieblichen Umfeld ankommen“<sup>8</sup>. Doch was heißt das konkret? Für die Stärkung kollaborativer Lernformen im Netz bieten sich prinzipiell zwei Möglichkeiten an:

1. Der erste Weg besteht in der Erweiterung formaler Lernangebote. Viele Kursangebote sind ja heute schon als [Blended Learning](#) konzipiert und schließen eine Vorbereitungsphase mit Lernmaterialien und Lernaufträgen oder eine Begleitung des Lerntransfers mit ein. Hier liegt es nahe, einzelne Social Medias wie zum Beispiel Blogs zur Reflektion einzelner Arbeits- und Lernschritte zu nutzen. Oder die Teilnehmer und Trainer sind vom ersten Tag an Mitglieder einer Lerncommunity mit allen Möglichkeiten des informellen Informationsaustauschs und der Vernetzung, die entsprechende Plattformen heute bieten. Das können Lernplattformen sein, die entsprechende Formen des Social Learning unterstützen<sup>9</sup>. Alternativ können die Teilnehmer das unternehmensinterne Enterprise Social Networking nutzen, um sich gleich in der Arbeitsumgebung zu vernetzen.
2. Der zweite Weg besteht in Lernkonzepten, die als Social Learning konzipiert werden. Das aktuellste Beispiel solcher Lernformen bilden Massive Open Online Courses. Von dieser Form des Online-Lernens spricht man, seitdem 2008 zwei Kanadier, Stephen Downes und George Siemens, zu einem offenen Kurs einluden und mit über 1.500 Teilnehmern Fragen über „Connectivism and Connective Knowledge“ diskutierten<sup>10</sup>. Seitdem wurde viel mit dem Format experimentiert und es sind große MOOC-Plattformen im Netz entstanden. Aber die MOOC-Idee hat auch eine Reihe von Unternehmen inspiriert, mit den eigenen Mitarbeitern auf eine entsprechende Lernreise zu gehen: So führte die Deutsche Telekom AG im Frühjahr 2014 unter dem Motto „Share your entrepreneurial spirit“ den ersten „Magenta MOOC“ durch. Ziel war es, die Mitarbeiter zu ermuntern, in ihrem Arbeitsumfeld eigene innovative Ideen zu entwickeln<sup>11</sup>. 2014 startete auch die Credit Suisse den sechswöchigen Kurs „Discover Social Learning“, um mit den Programmmanagern im Bereich Talent Development die Möglichkeiten von Learning Communities zu diskutieren<sup>12</sup>.

Diese Lernkonzepte zielen nicht auf die Vermittlung eines Curriculums. Sie wollen vielmehr die Mitarbeiter motivieren, sich aktiv und gemeinsam mit einem Thema oder einem Problem auseinandersetzen. Durch die Integration von Enterprise Social Networks und Social Media spiegeln die Lernkonzepte das vernetzte Arbeiten wider und unterstützen das informelle Lernen im Arbeitsalltag der Teilnehmer.

► Massive Open Online Courses

► Lernform, die eine didaktisch sinnvolle Verknüpfung von klassischen Präsenzveranstaltungen und E-Learning anstrebt

► [www.workingoutloud.com](#)

► „Die meisten Lern- und Entwicklungsorganisationen haben erkannt, dass gutes Lernen nicht per Kurskatalog oder Unterricht erfolgt, sondern durch Experten, die bereits in der Firma sind. Doch wie viele Mitarbeiter sind es gewohnt, ihre Expertise als Unterstützung einzubringen? Oder sogar einer größeren Online-Community Fragen zu stellen, um ihr Wissen auszubauen? ... Mit Working Out Loud Runden können Personalere ihre Mitarbeiter dabei unterstützen, die Gewohnheit zu entwickeln, Wissen zu teilen, und es anderen zugänglich zu machen, um darauf aufzubauen.“

# Wissen lebt von seiner praktischen Anwendung, von gemeinsamen Erfahrungen und den Rückmeldungen anderer.

## Persönliches Wissensmanagement: What's in it for me?

Informelles Lernen findet statt – auch ohne Bildungsexperten und Personalentwicklung. Enterprise Social Networks bilden eine wichtige Voraussetzung, um Konzepte des vernetzten Arbeitens und Lernens anzustoßen. Diese Konzepte sind da, helfen Mitarbeitern, sich mit den neuen Möglichkeiten und Routinen der Vernetzung vertraut zu machen (Working Out Loud) oder erweitern formale Lernangebote um neue, offene Formen des vernetzten Lernens (Social Learning). Und idealerweise treffen diese Konzepte auf Mitarbeiter, die erkannt haben, dass das vernetzte Kommunizieren, Arbeiten und Lernen heute zu ihrem Profil als Wissensarbeiter gehört und an den Toren ihres Arbeitgebers nicht haltmacht.

An dieser Stelle greifen Konzepte des persönlichen Wissensmanagements. Harold Jarche ist vielleicht der Spezialist für das „Personal Knowledge Management“, kurz: PKM. Auf seinem [Blog „Life in perpetual Beta“](#) beschäftigt er sich fast täglich mit Fragen rund um den persönlichen und professionellen Umgang mit Informationen und Wissen. Grundlage seiner Artikel und Kommentare ist ein Modell, das er „[Seek – Sense – Share](#)“ nennt<sup>13</sup>. Dabei geht er davon aus, dass persönliches Wissensmanagement heute mehr bedeutet, als sich durch intensive Lektüre auf dem Laufenden zu halten. Wissen lebt von seiner praktischen Anwendung, von gemeinsamen Erfahrungen und den Rückmeldungen anderer. Das eigene Wissen überschneidet sich immer mit dem Wissen anderer und ist fest in soziale und institutionelle Netzwerke eingebunden. Vor diesem Hintergrund beschreibt Harold Jarche persönliches Wissensmanagement als einen kontinuierlichen Prozess des „[Seek – Sense – Share](#)“:

- **Seeking (Suchen)** bedeutet, sich kontinuierlich mit neuen Informationen auseinanderzusetzen. Dabei suchen wir natürlich aktiv nach Informationen. Aber nicht nur: Über die Gruppen und Netzwerke, in denen wir uns bewegen, vom lokalen Stammtisch bis zu den virtuellen Netzwerken wie Facebook oder Xing, finden uns auch wichtige Informationen über Quellen, denen wir vertrauen. Dabei haben wir es im Netz immer auch mit

einem Überangebot an Informationen zu tun, das gerne als „information overload“ bezeichnet wird. Hier helfen uns jedoch intelligente Filter, die nur relevante Nachrichten zu uns durchlassen.

- Mit dem **Sensing (Reflektieren)** verbinden wir neue Informationen mit unserem persönlichen Erfahrungshintergrund. Wir bewerten unsere Beobachtungen, versuchen sie einzuordnen und in unserer Arbeitspraxis anzuwenden.
- **Sharing (Teilen)** bedeutet, dass wir unsere Quellen, Ideen und Erfahrungen mit unseren Netzwerken teilen. In der Zusammenarbeit mit anderen praktizieren wir das Teilen von Informationen häufig ganz selbstverständlich und unbewusst. Mit den neuen Möglichkeiten des Internets stehen uns zusätzlich Instrumente zur Verfügung, um diese Prozesse aktiv zu steuern. In Organisationen, die eine Kultur des Teilens entwickelt haben, erhöhen sich wiederum die Chancen, neue Verbindungen zu knüpfen und das eigene Netzwerk zu erweitern.

PKM setzt auf der Kompetenz auf, sich aktiv, selbstorganisiert und bewusst im Netz zu bewegen. Es geht um digital literacy oder web literacy, wie sie zum Beispiel Mozilla jüngst in den Kategorien von „Write“, „Read“ und „Participate“ beschrieben hat<sup>14</sup>. Wer diese Fähigkeiten mit konkreten Lernwerkzeugen verbinden möchte, wird bei Jane Hart fündig, die einmal jährlich eine Liste der [„Top 100 Tools for Learning“](#) zusammenstellt und kommentiert. Jane Hart sieht hinter der Nutzung dieser Tools die Konturen eines „Professional Ecosystems“, das sie wie folgt beschreibt:

„... a set of organisational and personal, interconnecting and interacting elements – content, people, software, services, apps, etc – that helps an individual

- do their job
- solve performance problems
- communicate and collaborate with others
- self-improve (for their existing work and/or future career), as well as
- keep up to date with what is happening in their industry or profession so that they remain relevant and marketable“<sup>15</sup>

## Ausblick

Informelles Lernen geschieht. Es ist nichts, was eingeführt oder entwickelt werden muss. Es ist tief eingebettet in unseren Alltag und unsere Routinen. Aber es muss unter den Bedingungen des vernetzten Arbeitens immer wieder neu eingeübt werden. Corporate Learning kann hier aktiv werden, indem es die bestehenden formalen Bildungsangebote um neue, offene Lern- und Austausch-

▶ [www.jarche.com](#)

▶ Am besten übersetzt mit „Suchen – Reflektieren – Teilen“

▶ [www.c4lpt.co.uk/top-100tools](#)

▶ „... ein Mix von organisatorischen und persönlichen, miteinander verbundenen und zusammenspielenden Elementen – Inhalt, Personen, Software, Dienstleistungen, Apps etc. – die Individuen helfen, ihren Job zu tun, Leistungsprobleme zu lösen, mit anderen zusammenzuarbeiten und zu kommunizieren, sich selbst zu verbessern (für die derzeitige Arbeit und/oder die zukünftige Karriere) sowie mit dem, was sich in Branche oder Beruf tut, auf dem Laufenden zu bleiben, sodass sie aktuell und marktfähig bleiben.“

konzepte erweitert. „Working Out Loud“ und „Social Learning“ bilden zwei Ansatzpunkte. Aber auch die Mitarbeiter sind aufgefordert, aktiv zu werden und kontinuierlich an ihrem Profil zu arbeiten. Die Möglichkeiten stehen ihnen im Unternehmen und im Netz zur Verfügung. Konzepte wie Personal Knowledge Management bieten einen Einstiegspunkt. ◀

[Autor](#)



### Dr. Jochen Robes

Jochen Robes ist Senior Consultant bei HQ Interaktive Mediensysteme GmbH in Wiesbaden und unterstützt Unternehmen und Organisationen bei der Modernisierung ihrer Bildungsstrategien, Bildungskonzepte und Bildungsangebote. Seine Themenschwerpunkte sind die Integration von Präsenz- und Online-Lernen (Blended Learning), die Entwicklung innovativer, netzgestützter Lernszenarien (MOOCs, Social Learning) sowie Train-the-Trainer-Maßnahmen. Er ist seit 2003 Betreiber des Weiterbildungsblogs ([www.weiterbildungsblog.de](http://www.weiterbildungsblog.de)), regelmäßig als Lehrbeauftragter, Referent und Autor tätig sowie Mitglied in verschiedenen Beiräten.

Kontakt:  
T. +49 173 3082925  
[jr@hq.de](mailto:jr@hq.de); [jochen.robles@t-online.de](mailto:jochen.robles@t-online.de)  
[www.hq.de](http://www.hq.de)