Lernende Organisation

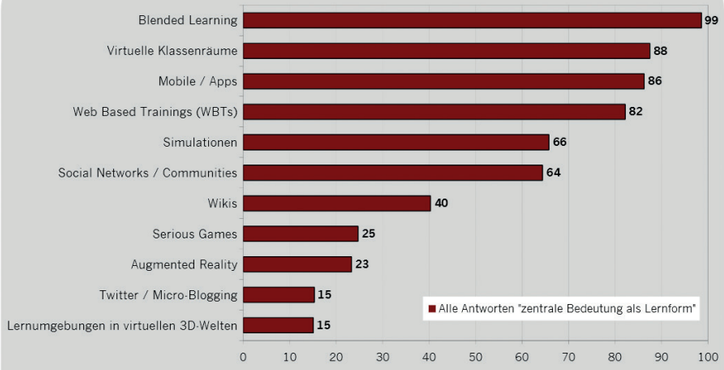
Mitarbeiterqualifikation in neuen Lernarchitekturen

von Dr. Christoph Meier und Prof. Dr. Sabine Seufert

Die Hype-Zyklen im Bildungsbereich sind für aussenstehende oft mehr verwirrend als erklärend. Der folgende Beitrag bietet für die Geschäftswelt aufklärende Einblicke.

Damit Unternehmen und Organisationen ihre Ziele (zum Beispiel das Konzipieren und Erstellen von Küchen) erfolgreich verfolgen und ihre Aufgaben (zum Beispiel Dienstleistungen im Bereich der Gesundheitsvorsorge) erfolgreich erfüllen können, müssen ihre Mitglieder für die erforderlichen Arbeiten qualifiziert und für unvorhergesehene Situationen gerüstet sein. In der Vergangenheit standen diesbezüglich formalisierte und standardisierte Bildungs- beziehungsweise Qualifizierungsangebote (Trainings beziehungsweise Schulungen und Lehrgänge) im Mittelpunkt. Mit den technischen Entwicklungen der letzten zwei Jahrzehnte sind dann nacheinander verschiedene neuere Formen der Aus- und Weiterbildung in den Mittelpunkt der Diskussion gerückt: zunächst um die Jahrtausendwende herum das «online Lernen», einige Jahre danach das «Blended Llearning» und aktuell dominiert das Thema «Social Learning» die Fachdiskussion. Auch hier zeigen sich typische Hype-Zyklen und es empfiehlt sich eine abgeklärte Betrachtung.

Abbildung 1: Bedeutung von Anwendungen für das betriebliche Lernen in Unternehmen



Frage: Bitte schätzen Sie einmal ein, wie sich die Bedeutung der folgenden Anwendungen als Lernformen für das betriebliche Lernen in Unternehmen entwickeln wird. Werden die genannten Anwendungen in den kommenden drei Jahren eine zentrale Bedeutung oder eine geringe Bedeutung haben? N=72-73 Experten | Angaben in % | © MMB-Institut 2013

Begriffserläuterungen

Online Lernen bezieht sich auf verschiedene Formen des Lernens am und mit dem Computer, beispielsweise auf der Grundlage von online Lernmedien (zum Beispiel Web Based Trainings, Tutorials oder «eLearnings») oder auf der Grundlage von Online-Kommunikationsmedien (zum Beispiel Email-Verteiler oder Diskussionsforen).

Blended Learning bedeutet «gemischtes Lernen», wobei sich die «Mischung» auf unterschiedliche Aspekte bezieht:

- Kombination von verschiedenen Lehr-Lern-Modalitäten bzw. -Medien;
- Kombination von verschiedenen Lehr-Lern-Methoden;
- Kombination von Präsenzphasen und eLearning-Phasen bzw. Phasen des Online-Lernens.

Social Learning bedeutet Lernen von und mit anderen. Im Mittelpunkt stehen hier Möglichkeiten für selbstgesteuerte und selbstverantwortete Vernetzung, Zusammenarbeit und Austausch untereinander auf der Grundlage von «Social Media». Lehrpersonen / Trainer rücken in den Hintergrund, der Austausch mit gleichgestellten Personen in den Vordergrund.

Als Social Media werden webbasierte Anwendungen bezeichnet, die der Vernetzung von Personen sowie der Kommunikation, Koordination und Zusammenarbeit dienen. Beispiele sind Xing, LinkedIn oder Facebook (Vernetzung), Weblogs und Twitter (Kommunikation), YouTube, Pinterest, slideshare oder scribd (Austausch von Materialien), GoogleDocs, Wikis oder TitanPad (Zusammenarbeit an Dokumenten).

In jüngster Zeit sind integrierte Social-Media-Plattformen auf den Markt gekommen, die viele dieser Funktionsbereiche unter einer Oberfläche vereinigen (zum Beispiel Jam, Jive, Yammer).



Die richtige Mischung bei Blended Learning finden.

Auch wenn Blended Learning nicht der letzte Schrei in der Fachdiskussion zur betrieblichen Weiterbildung ist, so zeigen aktuelle Studien doch, dass gegenwärtig die Umsetzung von Blended Learning für Unternehmen die höchste Priorität hat.

Phasenmodell Blended Learning

Dass Online-Lernen nicht die angekündigte und beschworene Revolution des Lernens war, die Lehrpersonen und Trainer überflüssig werden lässt und durch multimediale Lernmaterialien das Lernen zum Selbstläufer macht, ist recht schnell klar geworden. Auf die Ernüchterung folgte die Überlegung, dass die Integration von alt und neu erfolgversprechender sein sollte. Blended Learning entwickelte sich daher zunächst als Erweiterung von eLearning und stellt die optimale Verzahnung von eLearning und «traditionellen» Präsenzphasen im Vordergrund. Blended Learning ist jedoch nicht nur auf die Integration von online Lerneinheiten bezogen, sondern generell auf die Erweiterung des Lernprozesses um eine hohe Methodenvielfalt und Elemente der Lernbegleitung.

Die Frage, wie viel Anteil Online- oder Präsenzlernen in einem Blended-Learning Design enthalten sein sollte, ist von untergeordneter Bedeutung. Vielmehr kommt es auf die effektive Kombination verschiedener Lernelemente und Lernsituationen an, um deren Potenziale bestmöglich auszuschöpfen. Die besondere Qualität von Blended Learning liegt in der methodisch-didaktisch sinnvollen Verknüpfung verschiedener Lernelemente und Lernsituationen im Kurs, die nach den Anforderungen der zu vermittelnden Inhalte und den aufzubauenden Kompetenzen eingesetzt werden. Auf diese Weise werden optimale Voraussetzungen für einen maximalen Lernerfolg geschaffen.

Der Fokus einer Blended Learning Bildungsmassnahme liegt somit auf einem Phasenmodell, das den Lernenden ermöglichen soll, sich über einen längeren Zeitraum mit einer Thematik in unterschiedlichen Situationen – besonders auch «on the job» – auseinanderzusetzen. Blended-Learning-Designs erlauben darüber hinaus mehr zeitliche Flexibilität (vor allem durch reduzierte Präsenzzeiten), und sie stellen Veränderungsimpulse in Richtung einer Lernkultur mit Selbstverantwortung und Selbststeuerung auf Seiten der Mitarbeitenden.

Ein phasenorientiertes Blended Learning Design stellt häufig eine Vorbereitungsphase im Selbststudium an den Anfang. Dabei können die Teilnehmenden zu der für sie passenden Zeit und in dem für sie passendem Tempo Grundwissen aufbauen, beispielsweise indem sie Lernmaterialien (Fachartikel, Skripte oder Kurzvideos) durcharbeiten. Gleichzeitig werden so Unterschiede im Hinblick auf Vorwissen, die für Trainer eine grosse Herausforderung darstellen, ausgeglichen.

Die Präsenzphase wird so von Wissensaufbau beziehungsweise Wissensvermittlung gezielt entlastet. Die wertvolle gemeinsame Zeit aller Teilnehmenden wird für handlungsorientierte Erweiterungen genutzt. Vertiefen und Verknüpfen anhand praktischer Beispiele, aber auch das Einholen und Austauschen von Erfahrungen stehen im Vordergrund. Präsenztrainings sind wichtig, um den persönlichen Kontakt und den Aufbau des Beziehungsnetzes zu fördern.

Die Nachbereitung nach dem Kursbesuch steht unter dem Thema Transfer. Die Teilnehmenden sind gefordert, Gelerntes anzuwenden, zu reflektieren und weiterzuentwickeln. Auch diese Phase läuft unter der Anleitung des / der Kursleitenden, indem ein klar definierter und realistischer Transferauftrag gestellt wird. In der Transferphase wird aber vor allem Begleitung und Unterstützung durch vorgesetzte Personen wichtig. Ohne diese Unterstützung (und das heisst zum Beispiel: «den Rücken frei halten») ist eine Umsetzung am Arbeitsplatz kaum möglich. Nicht zuletzt, weil Studien gezeigt haben, dass die Umsetzung von neu erworbenem Wissen / neu erlernten Vorgehensweisen am Arbeitsplatz erheblich Zeit beansprucht.

Sinnvoll ist dann wiederum ein trainergeführter Abschluss der Transferphase, in der Erfahrungen ausgetauscht und Strategien für den Umgang mit Transferhindernissen besprochen werden können. Hierfür bieten sich Sitzungen im virtuellen Klassenzimmer an, da eine neuerliche Zusammenkunft aller Beteiligten in der Regel mit hohem Aufwand und hohen Kosten verbunden ist.

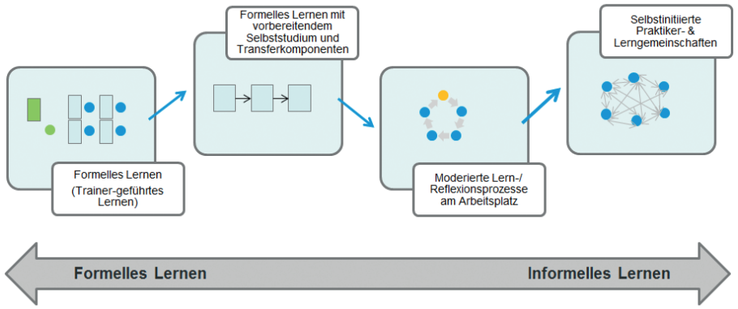
Neue Lernarchitekturen

Angetrieben durch technische, wirtschaftliche und kulturelle Entwicklungen (unter anderem weitere Digitalisierung und Dynamisierung der Arbeitswelt, veränderte Erwartungen an Führungspersonen insbesondere im Hinblick auf Delegation, Wert- und Sinnorientierung) erhält informelles Lernen mit Social Media eine grössere Bedeutung. Daraus ergeben sich veränderte Gesamtarchitekturen im betrieblichen Lernen und in der Weiterbildung. Neben traditionelle, seminaristische Lernformen und ▶

Lebenslanges Lernen



Das Ziel heisst selbstorganisierte Lernformen.



phasenorientierte Blended-Learning-Designs treten moderierte Lernformen am Arbeitsplatz und vollständig selbstorganisierte Lernformen.

Formen von moderiertem Lernen am Arbeitsplatz sind beispielsweise die begleitete Bearbeitung von Entwicklungsprojekten («stretch assignments») oder das gemeinsame Reflektieren von (Lern-)Erfahrungen aus Projekten etwa im Rahmen einer Teambesprechung. Daraus können veränderte Problemlösestrategien resultieren, die später auf andere Herausforderungen angewendet werden. Etwa, wenn im Rahmen eines begleiteten Übungsprojekts zur Kalkulation von Projekten die Mitarbeitenden ihr Kommunikationsverhalten anpassen und darüber nicht nur ein offeneres Gespräch über Anforderungen und Kapazitätserfordernisse, sondern auch verlässlichere Planungsgrössen erreichen.

Zu den selbstorganisierten Lernformen gehört beispielsweise das Lernen in sozialen Communities, etwa in Form eines regelmässigen Austauschs mit Berufs- oder FachkollegInnen – sowohl on-site (Arbeitskreise, überbetriebliche Erfa-Gruppen) als auch on-line (online Communities auf XING, Google+ oder LinkedIn). Ein Beispiel: Im Rahmen eines überbetrieblichen Arbeitskreises tauschen sich Bildungsexperten über die Verankerung von Selbstlernphasen in ihren Organisationen aus. Einige der Teilnehmenden werden auf die Bedeutung von Freiräumen für die Mitarbeitenden in der Gestaltung des Tagesablaufs sowie der temporären Abschirmung vom Tagesgeschäft aufmerksam und beschliessen, diese Aspekte künftig systematisch beim Roll-out von Qualifizierungsmassnahmen mit Anteilen selbstgesteuerter Lernaktivitäten zu gestalten.

Diese Beispiele zeigen nicht nur, wie die stärkere Verzahnung und Integration von Lernen und Arbeiten in Unternehmen bzw. Organisationen Gestalt annimmt. Sie machen auch deutlich, dass Führungspersonen/Leitungsebenen eine zentrale Bedeutung bei der Umsetzung neuer Lernarchitekturen haben. Ihre Aufgabe besteht nämlich darin, geeignete Rahmenbedingungen für informelles, moderiertes und selbstgesteuertes Lernen im Unternehmen (und über Unternehmensgrenzen hinweg) zu ermöglichen. Durch eine entsprechende Führungskultur, durch Flexibilität und Freiräume und nicht zuletzt auch durch erforderliche technische Infrastrukturen. Diese Perspektiven und das im Hintergrund stehende Leitbild einer lernenden Organisation erzeugen Verunsicherung. Insbesondere dann, wenn es darum geht, die Silos im eigenen Unternehmen durchlässiger zu machen und Kommunikation, Austausch sowie Lernen über Unternehmensgrenzen zu erlauben. Auch hierbei ist Augenmass erforderlich. Es gilt den Mittelweg zu finden zwischen vollständiger Abschottung nach aussen (Sperrung von Social–Media-Kanälen) und einer überhasteten Öffnung (Mitarbeitende ohne ausreichende Medienkompetenzen und Leitlinien im Hinblick auf eine zielführende Nutzung von Social Media für Austausch und Lernen). ■





Prof. Dr. Sabine Seufert

Dr. Christoph Meier

arbeiten und forschen am swiss centre for innovations in learning (scil) der Universität St.Gallen.

www.scil-blog.ch