

Foto: iStockfoto.com

Eine Web-2.0-basierte Mitmachkultur etablieren

Viele Unternehmen haben technologisch gestütztes Lernen bereits eingeführt. Der Übergang zur Personalentwicklung 2.0, bei der die lernende Organisation im Vordergrund steht, bedingt nun nicht nur die Gestaltung Web-2.0-basierter Lernszenarien, sondern auch eine veränderte Einstellung gegenüber dem Lernen.

Die Weiterbildung von Unternehmen befindet sich derzeit im Umbruch. Die aktuelle scil-Trendstudie 2010 (Diesner & Seufert, 2010) zeigt auf, dass die Wirtschaftskrise auch in der Weiterbildung ihre Spuren hinterlassen hat. Aber die Folgen sind durchaus nicht nur negativ. Das Konzept der lernenden Organisa-

tion erlebt derzeit – eigentlich eine Idee aus den 90er-Jahren – eine Renaissance. Die Rezession zwingt viele Unternehmen zu radikalen Veränderungen, ihre Lern- und Anpassungsfähigkeit wird damit zu einem zentralen Wettbewerbsfaktor. Statt durchstrukturierte Programme anzubieten, wird der Wissensaustausch unter den Mitarbeitern gefördert. Das Lernen der Manager und Mitarbeiter von- und miteinander wird zunehmend wichtiger als vorgefertigte Bildungsprogramme. Damit ist aber auch die Eigenverantwortung des Einzelnen stärker als bisher gefordert. Das Web 2.0 mit Wikis, Blogs, Podcasts und Co. scheint nun das Handwerkszeug zu liefern, um diesen Anspruch zu erfüllen. Umgekehrt

schrumpft die Bedeutung der Führungskräfte beim Thema Lernen; ihnen wird weniger zgetraut, Orientierung oder gar Wissen weiterzugeben. Wie sind die Entwicklungen – pointiert unter dem Schlagwort «Personalentwicklung 2.0» zusammengefasst – einzuschätzen? Wie verbreitet sind Web-2.0-Technologien, wofür werden sie eingesetzt, wo liegen potenzielle Barrieren für den sinnvollen Einsatz?

Sowohl formelles wie auch informelles Lernen einbeziehen

Insgesamt haben 150 Bildungsmanager an unserer schriftlichen Befragung teilgenommen, 104 stammen aus dem deutschsprachen-



Die Autorin

Dr. Sabine Seufert ist Professorin für Wirtschaftspädagogik, insbesondere pädagogisches Innovationsmanagement an der Universität St. Gallen und Direktorin des Instituts für Wirtschaftspädagogik an der Universität St. Gallen. sabine.seufert@unisg.ch

chigen Raum, die übrigen aus dem Rest der Welt. Alle nehmen Führungspositionen ein, 70 Prozent auf höchster Ebene, beispielsweise als Leiter der Abteilung Personalentwicklung. Sie arbeiten in unterschiedlichen Branchen.

Die scil-Trendstudie wurde nach 2006 und 2008 zum dritten Mal durchgeführt. In diesem Beitrag soll zunächst kurz skizziert werden, was unter dem Schlagwort «Personalentwicklung 2.0» verstanden werden kann, damit in einem weiteren Schritt auf zentrale Ergebnisse der Trendstudie eingegangen werden kann.

Personalentwicklung 2.0 kann als ein neuer Modebegriff verstanden werden, der auf der Welle der Web-2.0-Schlagwörter mit schwimmt, seit O'Reilly 2005 den Terminus Web 2.0 als eine neue Generation des Internets einführte. Bei Personalentwicklung 2.0 steht die Vision der lernenden Organisation im Vordergrund, damit die Lernfähigkeit und die Innovationskraft in Unternehmen erhöht werden können. Notwendig dafür ist es, eine Verbindung zwischen organisationalem Lernen und der Kompetenzentwicklung von Individuen und Teams herzustellen. Dafür sind zum einen Rahmenbedingungen zu gestalten, die eine Web-2.0-gestützte «Mitmachkultur» fördern. Zum anderen sind neue Web-2.0-basierte Lernszenarien zu berücksichtigen, die das Spektrum von formellem und informellem Lernen einbeziehen (vgl. Abb. 1).

Informelles Lernen ist oft als Gegensatz zu formellem Lernen definiert (Marsick & Watkins, 1990, S. 12): «Formal learning is typically institutionally sponsored, classroom-based, and highly structured. Informal learning, a category that... may occur in institutions, but it is not typically classroom-based or highly structured and control of learning rests primarily in the hand of the learner.» Manche Experten fragen sich, ob sich nach dem E-Learning, dem Trend zum informellen Lernen, wieder ein neuer Hype ankündigt. Daher hat informelles Lernen in den letzten Jahren in Forschung und Bildungspraxis enorm

an Popularität gewonnen, ein breites und interdisziplinäres Forschungsgebiet ist seither entstanden (Marsick, 2009). Durch den Einsatz von Web-2.0-Technologien wie Wikis, Blogs, Podcasts oder sozialen Netzwerken wie Xing oder Facebook nehmen die Möglichkeiten, informelles Lernen ausserhalb formaler Lernsettings zu unterstützen, rasant zu (Brahm & Seufert, 2009).

Die Nutzung von Blogs für die Weiterbildung ist für viele ein Ziel

Vor zehn Jahren war E-Learning, also beispielsweise das Lernen in Online-Seminaren oder das Lernen mit Web-based Trainings, ein heiss diskutiertes Thema. Dieser Hochphase folgte in den vergangenen Jahren eine Ernüchterung, weil sich die Erwartungen an diese neue Methode nicht erfüllt haben.

Dennoch hat sich technologisch gestütztes Lernen in vielen Unternehmen etabliert. Derzeit wächst das Interesse der befragten Bildungsmanager an den Angeboten des Web 2.0 wie Wikis, Blogs und Pod- sowie Videocasts. Sie schätzen die Bedeutung dieser Anwendungen für formelles und informelles Lernen höher ein als in den vorherigen Befragungen. Pod-/Videocasts lassen sich relativ leicht in etablierte Lernkonzepte einbauen, sind mit neuen Werkzeugen relativ kostengünstig zu produzieren und geniessen daher eine recht schnelle Verbreitung. Blogs zur Weiterbildung zu nutzen, steht ganz oben auf der Liste der Vorhaben, die die Umfrageteilnehmer in den kommenden Jahren angehen wollen. Dagegen sind virtuelle Realitäten wie Second Life kein Thema mehr (vgl. Abb. 2).

Eine Reihe von Unternehmen hat bereits konkrete Erfahrungen mit den neuen Methoden gesammelt. So gibt es beim Autozulieferer Bosch ein Expat-Wiki, in dem Mitarbeiter, die ins Ausland gehen, sich informieren oder ihre Erfahrungen weitergeben. Während der Finanzkrise hat die unternehmensinterne Business School der Credit Suisse eine Serie

von Videocasts entwickelt, kurze Filme von sechs bis zehn Minuten Länge, in denen Experten aktuelle Begriffe und Themen wie Risikomanagement, Ausfallrisiken von Krediten oder Massnahmen der Regulierungsbehörden erläutern. Alle Mitarbeiter konnten so schnell und einfach vom Expertenwissen in der Bank profitieren und dadurch besser mögliche Fragen etwa von Kunden beantworten.

Das Unternehmen Shell nutzt Web-2.0-Technologien, die stärker in didaktische Lernkonzepte integriert sind, wie Social Bookmarks und insbesondere Wikis. Arbeitsplatzbezogene Aufgabenstellungen in den Kursen werden in Wikis bearbeitet, die Beiträge von Wikis sind zudem Gegenstand der Mitarbeiterentwicklungsgespräche.

In der Praxis etablieren sich dabei zunehmend sogenannte Blended-Learning-Konzepte (Mischung verschiedener Methoden wie Online-, Face-to-Face-, formelle und informelle Methoden), welche weniger auf die Planung punktueller Lernevents, sondern vielmehr auf die Unterstützung des Lernprozesses in mehreren Phasen zur nachhaltigen Verankerung des Gelernten fokussieren. Für die Einarbeitung in neue Themen beispielsweise und für angeleitete praktische Übungen wird formelles Lernen im Klassenraumtraining eingesetzt. In der Vorbereitungsphase steht im Vordergrund, dass Mitarbeiter die Relevanz der Massnahme für ihren eigenen Job erkennen und sich selbst Ziele stecken können. Im Nachgang zum Seminar werden unterschiedliche Unterstützungsmassnahmen angeboten. Aus den Teilnehmern des Trainings können sich beispielsweise Peer Groups bilden, die sich bei der täglichen Arbeit informell gegenseitig unterstützen.

Der Wasserspender wird auch virtuell zum Treffpunkt

Ein Beispiel ist der US-Informationstechnikkonzern Hewlett Packard (HP). Das Unternehmen hat ein internes soziales Netzwerk unter

Abbildung 1: Personalentwicklung 2.0 – Vision der lernenden Organisation

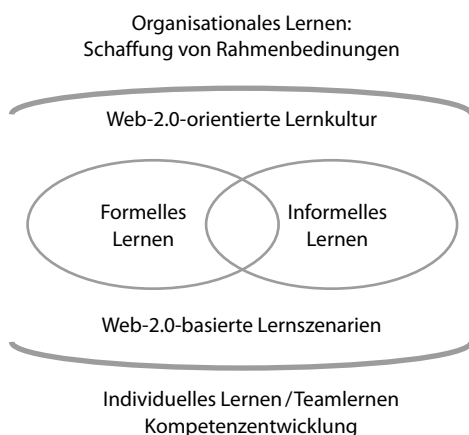
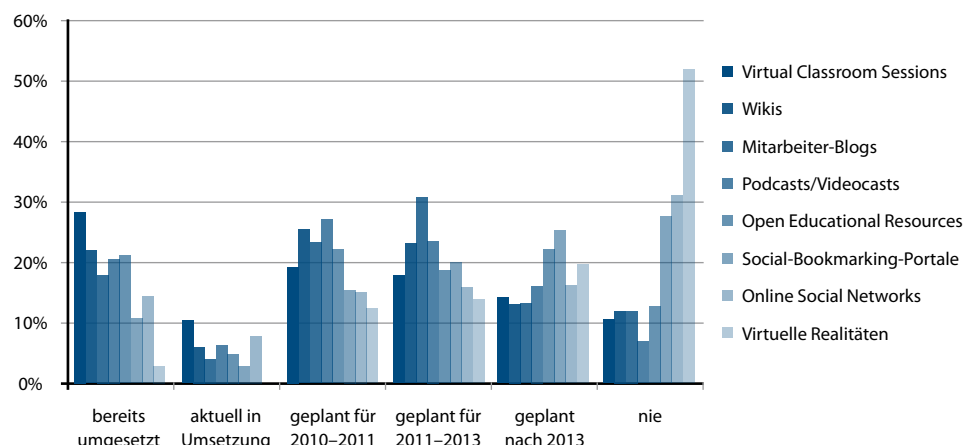


Abbildung 2: Web-2.0-Einsatz – Realisierung und Planungen



dem Namen «Water Cooler» eingerichtet; der Wasserspender ist traditionell ein informeller Treffpunkt der Angestellten in vielen US-Firmen. Jeder Mitarbeiter besitzt in dem Netzwerk ein voreingerichtetes Profil. Dort sind auch seine anderen Web-2.0-Aktivitäten gebündelt, wie Blog-Einträge, Artikel im konzerneigenen Wiki «HPedia» oder Beiträge in Foren. Dies bedeutet, dass alle Beiträge, die ein Mitarbeiter in den zahlreichen Foren und Communities hinterlegt, automatisch im Profil des Mitarbeiters verlinkt und mitgeführt werden. Die Pflege von Beziehungsnetzwerken in einer selbstorganisierten Form nimmt somit bei HP einen hohen Stellenwert ein. Das Engagement und die Unterstützung der Weiterbildung durch den Vorgesetzten werden dabei als wesentlicher Schlüssel zum Erfolg bezeichnet. Das Water-Cooler-Konzept ist auch ein interessanter Versuch, verschiedene Formen des Wissensaustauschs und (informellen) Lernens durch technische Lösungen miteinander zu verknüpfen – eine der wichtigsten Herausforderungen, mit denen sich Bildungsmanager derzeit konfrontiert sehen.

Beim Lernen von der Angebots- zur Nachfragestrategie wechseln

Die Gestaltung Web-2.0-basierter Lernszenarien alleine ist nicht ausreichend, um Personalentwicklung 2.0 in einem Unternehmen erfolgreich umzusetzen. Darüber hinaus ist eine Lernkultur zu fördern, welche durch die Rahmenbedingungen für eine «Web-2.0-basierte Mitmachkultur» geprägt ist. Kulturelle Rahmenbedingungen stellen jedoch häufig eine Barriere in Unternehmen dar.

Manche Mitarbeiter müssen Verhaltensmuster verändern, andere benötigen Hilfe für die Nutzung neuer Lerntechnologien und Wissenstools. Dies beinhaltet auch ein Wechsel von der Angebots- zur Nachfragestrategie: Wer etwas lernen soll, muss das selbst wollen und seinen Lernbedarf selbst formulieren. Da-

mit einher geht eine veränderte Einstellung gegenüber dem Lernen. Unternehmen müssen von Push-Prinzipien loslassen und einen Pull-Prozess fördern, das heisst: mehr Eigenverantwortung für die Mitarbeiter.

Führungskräfte sollten Vorbild sowie Multiplikator für formelles und informelles Lernen sein. Sie spielen eine Schlüsselrolle, wenn es darum geht, in Kursen Gelerntes am Arbeitsplatz wirklich zu nutzen. Doch mittlerweile scheint sich Ernüchterung breit zu machen, wieweit Manager dieser Aufgabe gerecht werden können. Zwar sollen Führungskräfte weiter das Lernen ihrer Mitarbeiter unterstützen und fördern; für 57 Prozent der befragten Bildungsverantwortlichen ist das ein sehr bedeutendes Thema. Doch vor zwei Jahren lag dieser Wert noch bei 67 Prozent.

Eine Gratwanderung für die Personalentwicklung

Auch der Einsatz von Führungskräften als Coaches in Bildungsmaßnahmen verliert an Bedeutung; 2008 hielten dies 64 Prozent der Studienteilnehmer für sehr wichtig, 2010 noch 52 Prozent. Damit scheinen sich Personalentwickler nicht mehr so sehr auf die Führungskräfte verlassen zu wollen. Das mag eine Folge der Krise sein: Wenn Vorgesetzte Stellen abbauen und Kosten sparen müssen, fehlt ihnen die Zeit, möglicherweise aber auch das Vertrauen ihrer Mitarbeiter, sich um deren Weiterentwicklung zu kümmern.

Das ändert allerdings nichts an der grundsätzlichen Erkenntnis, dass Führungskräfte Lernen wertschätzen und an das Konzept der lernenden Organisation glauben müssen – nur dann wird es Erfolg haben. Sie müssen aber nicht selbst Lehrer sein, sondern die Rahmenbedingungen schaffen, damit Lernen stattfinden kann. Personalentwickler nehmen künftig stärker eine Beraterfunktion ein, um Bildungsmaßnahmen wirksam durchführen zu können. Darüber hinaus

schaffen sie Rahmenbedingungen für eine Lernkultur, neue «Lernlandschaften». Die befragten Personalentwickler wollen dabei die Bedürfnisse der Mitarbeiter stärker berücksichtigen (95 Prozent Zustimmung).

Die Mitarbeiter sollen nicht mehr nur das lernen, was die Firma laut Strategie möglicherweise in einigen Jahren an Kompetenzen benötigt, denn diesen Bedarf kann selbst der vorausschauendste Personalentwickler nicht verlässlich vorhersagen, so die realistische Selbsteinschätzung. Zudem kann das Anpassen der Mitarbeiter an einen vorgegebenen Bedarf dazu führen, dass diese sich streng an den Vorgaben orientieren und nicht flexibel reagieren – angepasste sind keine anpassungsfähigen Mitarbeiter.

Die Umfrageteilnehmer wollen heute eher Motor des Wandels sein und Ideengeber. Sie wollen insbesondere das Wissen aufbereiten, wie Krisen besser als bisher bewältigt werden können. Für die Personalentwickler bedeutet das eine Gratwanderung, müssen sie doch den Ansprüchen des Topmanagements an die Personalentwicklung und auch den Wünschen der Mitarbeiter im Hinblick auf die eigene Persönlichkeitsentwicklung gerecht werden.

Sabine Seufert

Literatur

Brahm, T. & Seufert, S. (Hrsg.). (2009). Kompetenzentwicklung mit Web 2.0. St. Gallen: Arbeitsbericht 21 des swiss centre for innovations in learning (scil). St. Gallen: Institut für Wirtschaftspädagogik.

Diesner, I. & Seufert, S. (2010). scil-Trendstudie 2010. Herausforderungen für das Bildungsmanagement. scil-Arbeitsbericht. St. Gallen: swiss centre for innovations in learning (scil).

Marsick, V. & Watkins, K. (1990). *Informal and Incidental Learning at the Workplace*. London: Routledge.

Marsick, V. J. (2009). Toward a unifying framework to support informal learning theory, research and practice. *Journal of Workplace Learning*, 21(4), 265–275.

Moser, C. (2011). Second Life hat ausgedient. *Training-aktuell*, 3(11), 15.

O'Reilly, T. (2005). What is Web 2.0? Elektronisch verfügbar unter <http://www.oreillynet.com/pub/a/oreilly/tim/news/2005/09/30/what-is-web-20.html?page=1> (2006-07-20).