TECHNISCHE UNIVERSITÄT KAISERSLAUTERN

DISTANCE & INDEPENDENT STUDIES CENTER

MASTER-FERNSTUDIENGANG „ERWACHSENENBILDUNG“

Masterarbeit zum Thema:

Soziales Lernen und soziale Medien als Strategie einer ganzheitlichen betrieblichen Weiterbildung der Gegenwart.

Eingereicht von	Sergio Alguacil-Mallo
Matrikel-Nr.	377678
Straße	650 West Avenue (#2105)
Wohnort	33139 Miami Beach
Tel.-Nr.	+1 305 4096904
Abgabedatum	22.08.2014

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis 2

Tabellenverzeichnis 2

1. Einleitung 3

1.1 Aufbau dieser Masterarbeit 4

2. Begriffsdefinitionen und Theoriegrundlagen 5

2.1 Soziales Lernen, soziale Medien, betriebliche Weiterbildung 6

2.2 Die Theorie des Soziales Lernens 8

3. Soziale Medien und betriebliche Weiterbildung 12

3.1 Globale Nutzung sozialer Medien 14

3.2 Lernen im digitalen Zeitalter – Konnektivismus 17

3.3 Konsequenzen für die betriebliche Weiterbildung 20

4. Soziales Lernen versus herkömmliche (formelle) Methoden der betrieblichen Weiterbildung 24

5. Soziales Lernen versus Wissensmanagement / Organisationales Lernen 28

6. Die geschäftsstrategische Bedeutung sozialen Lernens in sozialen Medien für Unternehmen 32

7. Herausforderungen und Rahmenbedingungen bei der Umsetzung sozialen Lernens in sozialen Medien innerhalb der betrieblichen Weiterbildung 39

8. Konkrete Beispiele einer Anwendung sozialer Medien zur Unterstützung sozialen Lernens 46

8.1 Tools für soziales Lernen am Beispiel von Twitter und Yammer 47

8.2 Die Anwendung von Yammer zur Förderung sozialen Lernens – ein Fallbeispiel 51

9. Schlussfolgerungen 59

Literaturverzeichnis 62

Anhang 65

Eidesstattliche Erklärung 76

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: „Modelllernen als zweiphasiger Prozess“ 10

Abb. 2: „Nutzung von Social Media in Deutschland“ 14

Abb. 3: „Anteil der internetaktiven Weltbevölkerung, der aktiv Social Media nutzt“ 15

Abb. 4: „Anteil der internetaktiven deutschen Bevölkerung, der aktiv Social Media nutzt“ 16

Abb. 5: „Learnscape / Lernlandschaft“ 25

Abb. 6: „Konsolidierte Learnscape / Lernlandschaft beteiligter Unternehmen“ 26

Abb. 7: „Die Rolle sozialer Medien im betrieblichen Lernen“ 28

Abb. 8: „Die sozialpsychologischen und politischen Prozesse des OL“ 31

Abb. 9: „Social Training versus Social Workflow Learning“ 37

Abb. 10: „Top 10 Social Learning Tools 2013” 46

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: „Nutzung privater Communities in Deutschland 2007 bis 2013“ 17

Tabelle 2: „Auflistung unterschiedlicher Lernaktivitäten nach Wichtigkeit“ 21

Tabelle 3: „Bedenken von Entscheidungsträgern bzgl. Einführung sozialer Medien für betriebliches Lernen” 43

Tabelle 4: „Anwendung von Twitter für betriebliche Trainingsveranstaltungen“ 48

1. Einleitung

Soziales Lernen mithilfe von sozialen Medien hat sich in den vergangenen drei bis vier Jahren innerhalb der betrieblichen Weiter- und Fortbildung zu einem vorherrschenden Thema entwickelt. Bereits Jahre zuvor hatte der Einsatz sozialer Medien in Unternehmen und Betrieben aller Größen begonnen, an Fahrt zu gewinnen, allerdings fast exklusiv im Bereich des Marketings und der Öffentlichkeitsarbeit. Doch in welcher Weise können soziale Medien positive Veränderungen für Lernen im Allgemeinen und die betriebliche Weiterbildung im Speziellen bewirken oder zu mindestens anstoßen? Und was haben soziale Medien und soziales Lernen hierbei miteinander zu tun? Soziales Lernen als eine Form informellen Lernens ist Lernen miteinander und voneinander. Als solches ist es ein wichtiger Bestandteil unserer Alltagserfahrung, und existiert wohl seit Menschengedenken. Es ist ein natürlicher Vorgang, der permanent passiert, da wo Menschen zusammenkommen, physisch und heutzutage immer mehr auch virtuell, um sich auszutauschen, auf Konferenzen und Tagungen, im Trainingsraum, unter Freunden und in Vereinen, in der Familie, am Arbeitspatz und in Bürgerinitiativen. Dennoch scheint es gerade in der betrieblichen Weiterbildung einen Mangel an Begeisterung für informelles und damit auch soziales Lernen zu geben. Erpenbeck und Sauter stellen hierzu fest, dass " *… angesichts der Wissensdynamik und der demografischen Entwicklung, aber auch der Mediennutzung in unserer Gesellschaft […] die Starrheit der beruflichen Bildungssysteme* [und der betrieblichen Weiterbildungsarbeit] *erstaunlich ist. Innovative Lernformen, wie Social Learning und E-Learning, das lediglich in 18 Prozent der Unternehmen eine Rolle spielt, werden in diesem Bericht* [vierte Bildungsbericht der Kultusministerkonferenz] *nur ganz allgemein als "selbstgesteuertes Lernen mit Medien" erwähnt*."[1] Die vorliegende Masterarbeit mit dem Titel ***Soziales Lernen und soziale Medien als Strategie einer ganzheitlichen betrieblichen Weiterbildung der Gegenwart*** befasst sich mit der Frage, warum die Förderung sozialen Lernens in der gegenwärtigen betrieblichen Weiterbildung von zunehmender Bedeutung ist und welchen Beitrag die Anwendung sozialer Medien hierbei leisten kann. Weiterhin soll beleuchtet werden, welcher Art die neuen Aufgaben und Herausforderungen sind, die sich für betriebliche Weiterbildner im Zuge einer wachsenden Bedeutung sozialen Lernens mithilfe von sozialen Medien stellen. Erfolgreich können sich Entscheidungsträger, Verantwortliche und Gestalter betrieblicher Weiterbildung einer sich ändernden *Lernlandschaft (learnscapes)* in der betrieblichen

[1] Erpenbeck, J. und Sauter, W. (2013): Anforderungen an das betriebliche Lernen – heute und in der Zukunft, S. 51

Weiterbildung nur stellen, wenn sie zum Erwerb und Ausbau (neuer) professioneller Kompetenzen bereit sind, und zwar persönlich, organisational und insbesondere in Bezug auf individuelle Lernende.

1.1 Aufbau dieser Masterarbeit

Die vorliegende Arbeit ist in insgesamt acht Kapitel unterteilt, ausschließlich diesem Einführungskapitel. Nach einer Vornahme von Begriffsdefinitionen und einer Darlegung der Grundlagen zur Theorie des sozialen Lernens im Kapitel 2, befasst sich Kapitel 3 mit der Relation *soziale Medien* und *betriebliche Weiterbildung* und fragt, wie sich vor dem Hintergrund einer von sozialen Medien durchdrängten Welt das Paradigma für Lernen in der betrieblichen Weiterbildung verändern könnte, hin zu einem sozial-vernetzten Lernen im Sinne des Konnektivismus. Kapitel 3 schließt mit einer Diskussion darüber ab, welche Konsequenzen eine veränderte Herangehensweise beim Informations- und Wissenserwerbs für die betriebliche Weiterbildung hat. Das anschließende Kapitel 4 nimmt eine Gegenüberstellung sozialen Lernens und herkömmlicher Methoden und Ansätze betrieblichen Lernens und betrieblicher Weiterbildung vor. Es geht hierbei vorwiegend um eine Klärung des Konstrukts *soziales Lernen* im Kontext bekannter Methoden informellen und formellen betrieblichen Lernens. Diese Betrachtung wird dann im Kapitel 5 um die Dimension des Begriffspaars *Wissensmanagement* versus *Organisationales Lernen* erweitert. Die Frage, warum Unternehmen bzw. Betriebe eine Stärkung sozialen Lernens mittels sozialer Medien zugunsten des Betriebsergebnisses in Erwägung ziehen sollten, wird in Kapitel 6 diskutiert. Abschließend befasst sich Kapitel 7 mit den wichtigsten Rahmenbedingungen und Herausforderung bezüglich der Implementierung einer Strategie, die soziales Lernen mithilfe sozialer Medien in den Vordergrund rücken möchte. Kapitel 8 dieser Arbeit beschäftigt sich mit einem realen Fallbeispiel aus dem Tätigkeitsbereich des Autors und schildert die Implementierung eines Projektes, welches die Förderung sozialen Lernens mittel sozialer Medien im Fokus hat. In einer Schlussbetrachtung wird schließlich auf die Kernfragen der Arbeit eingegangen – warum soziales Lernen für eine gelungene betriebliche Weiterbildung von zunehmender Bedeutung ist und in welcher Weise soziale Medien dazu beitragen können. Dabei sollen auch die Fragen beantwortet werden, welche (neuen) Aufgaben und Herausforderungen sich für Erwachsenenbildner aus dem Tätigkeitsbereich der betrieblichen Weiterbildung ergeben und wie sie diesen erfolgreich entgegentreten können.

2. Begriffsdefinitionen und Theoriegrundlagen

Ein Großteil der für diese Masterarbeit nach der hermeneutischen Vorgehensweise gelesenen und untersuchten Literatur stammt aus dem englischsprachigen Raum, und zwar vornehmlich aus den USA. Gerade in den USA hat in den vergangenen drei bis vier Jahren innerhalb des betrieblichen Weiterbildungssektors eine starke Fokussierung der Diskussionen auf soziales Lernen mittels sozialer Medien stattgefunden. Die zur Erarbeitung der Inhalte notwendige Internetrecherche umfasste Blogs, wissenschaftliche Aufsätze, elektronische (Fach)Zeitschriften bzw. Bücher, Foren, Präsentationen, Wikis, Webinars, etc. Deutschsprachige Internetressourcen zum Masterarbeitsthema wurden ebenfalls ausgiebig untersucht, doch diese scheinen weniger umfangreich zu sein. Recherchiert man in Google.de unter der Eingabe *'soziales Lernen mittels social Media'*, beläuft sich die Anzahl der Treffer auf 96.000 während die Eingabe *'social learning through social media'* über 226 Millionen Google.com Treffer erzeugt, obwohl der Bedeutungsgehalt dieser Zahlenangaben infrage zu stellen wäre. Eine Eingabe von *'aprendizaje social mediante las redes sociales'* auf Google.es ergab zwar über eine halbe Million Treffer, doch wurde während der Recherche das Internet des spanischen Sprachraumes aus Zeitgründen ausgespart. Als besonders hilfreich für die Bearbeitung des Masterarbeitsthemas erwiesen sich die Ressourcen auf der Internetplattform des US-amerikanischen Association for Talent Development oder ATD, ehemals American Society for Training and Development oder ASTD. Die ATD gilt gegenwärtig mit über 70.000 Mitgliedern in 100 Ländern als der weltweit größte Berufsverband für Erwachsenenbildner aus dem Tätigkeitsbereich der betrieblichen Weiter- und Fortbildung. Die ATD veröffentlicht fast wöchentlich Artikel und Leseressourcen zum Thema soziale Medien in der Erwachsenenbildung, und insbesondere in der betrieblichen Weiterbildung. Das Thema soziale Medien und Lernen ist ein noch relativ frisches Thema sowohl im Bereich der sozialen Medien als auch im Bereich der Erwachsenenbildung und im speziellen Kontext der betrieblichen Weiterbildung. Allgemein kann festgestellt werden, dass zum gegebenen Zeitpunkt ein Mangel an wissenschaftlichen Betrachtungen und Untersuchungen zum Thema dieser Arbeit besteht. Dies steht in keinem Verhältnis zum weitaus größeren Umfang der Forschungsuntersuchungen im Bereich des *social Media Marketing*, die Königsdisziplin unter den praktischen und beliebten Anwendungen für soziale Medien. Es folgt eine Erläuterung der für diese Arbeit zentralen Begrifflichkeiten

soziales Lernen, *soziale Medien* und *betriebliche Weiterbildung*. Anschließend erfolgt eine kurze Auseinandersetzung mit der Theorie des sozialen Lernens nach Albert Bandura.

2.1 Soziales Lernen, soziale Medien, betriebliche Weiterbildung

Im Folgenden werden die durch den Titel dieser Arbeit vorgegebenen und für die weiteren Ausführungen relevanten Begriffe definiert – soziales Lernen, soziale Medien und betriebliche Weiterbildung – wobei *soziales Lernen* sowohl aus der erziehungswissenschaftlichen als auch aus der betrieblichen Sichtweise erläutert werden soll.

Großmann und Wieland-Neckenich (2006) bemerken in ihren Ausführungen zum sozialen Lernen in der Primarstufe, dass „ … (der) Begriff „Soziales Lernen“ (…) wahrscheinlich jedem Linguisten Kopfschmerzen bereiten (wird), weil der Begriff in seinem Bedeutungszusammenhang unstimmig ist.“ Die Autorinnen stellen die Frage „ … (ob) ein Mensch das Soziale – also Soziales – lernen (kann) … oder (ob) das Lernen eines Menschen sozial (ist) … “.[2] Weiterhin argumentieren sie:

„Richtig ist, dass ein Mensch lernen kann. Das Wort „Soziales“ ist in diesem Sinne ein Hinweis auf das, <u>was</u> ein Mensch lernen soll. Der Begriff „Soziales Lernen“ verdiente eine Modifizierung hinsichtlich seiner sprachlichen Genauigkeit, z.B. Sozialverhalten lernen, oder Sozialverhalten Lehren.“

Auf die betriebliche Weiterbildung bezogen, ließe sich argumentieren, dass der Begriff „Soziales Lernen“ hinsichtlich seiner sprachlichen Genauigkeit folgende Modifizierung verdiente:

Soziales Lernen im betrieblichen Arbeitsgeschehen bezieht sich auf das mehr oder minder selbstgesteuerte (er)Lernen – nicht nur von Sozialverhalten sondern auch und vor allem von beruflichen Kompetenzen (Fach-, Sozial- und Selbstkompetenz)[3], Schlüsselqualifikationen, Wissen, Einstellungen, Fähigkeiten, Fertigkeiten, etc. – mit- und voneinander während Betriebsangehörige ihre Tätigkeiten durchführen, unter Einbeziehung bzw. mithilfe von sozialen Medien und außerhalb eines formalen Lehr-Lern Arrangements.

Hart weist darauf hin, dass der Begriff „soziales Lernen“ im Kontext des betrieblichen Lernens zwar an Popularität gewonnen hat, dieser aber noch zu oft lediglich in Bezug auf die Anwendung sozialer Medien (*social tools*) in formalen Lehr-Lern Arrangements benutzt

[2] Großmann, Ch., Wieland-Neckenich, M.-L. (2006): Soziales Lernen in der Primarstufe, S. 11
[3] Euler, D. und Hahn, A. (2007): Wirtschaftsdidaktik, S. 133-135

wird.[4] Die ASTD (American Society for Training and Development) – der größte Verband in den USA für Berufstätige in der betrieblichen Weiterbildung – definiert *Social Learning* ohne dabei den Begriff *Soziale Medien* zu gebrauchen:

"Social Learning refers to learning that occurs through interacting with and observing others. It is often informal and unconscious, and often happens as an organic result of living and moving in the world."[5]

Soziale Medien definiert die ASTD als "(…) electronic communication tools used to extend social interactions and learning across organizations and geography."[6] Im Kontext der vorliegenden Masterarbeit sollen die Begriffe *soziale Medien* und *social Media* als Synonyme verwendet werden.

De Witt stellt soziales Lernen und soziale Medien in den folgenden Zusammenhang:

„ (…) soziales Lernen ist eine bewährte pädagogische Lernform und impliziert die Entstehung von und das Arbeiten in (Lern-)Gemeinschaften. In Bezug auf die neuen Technologien meint nun Social Learning das Lernen in sozialen Strukturen und Netzwerken via Internet und damit die Ergänzung des traditionellen Offline-Lernens um die Online-Komponente. Social Media baut auf den Technologien des Web 2.0 auf und beinhaltet die sozialen Netzwerke auf Online-Plattformen. Beispiele für diese sozialen Netzwerke sind die Business-Community-Plattform Xing, LinkedIn, Foursquare oder das derzeit größte soziale Netzwerk Facebook genauso wie die Videoplattform Youtube. In diesen sozialen Netzwerken erstellen Nutzer/-innen ihr persönliches Profil und treten mit anderen in Kontakt, bilden Interessengruppen und tauschen sich aus. Zudem erzeugen sie mediale Inhalte jeglicher Art, sogenannte „User Generated Contents", und stellen diese ins weltweit zugängliche Internet ein. Die kennzeichnendsten Merkmale von Social Media sind Partizipation und Kollaboration."[7]

Böker u.a. definieren " (…) ‚soziale Medien' oder ‚Social Media' (als) Internetanwendungen (…), die der Zusammenarbeit und dem Austausch dienen. Nutzer und Nutzerinnen stellen ihre Inhalte ins Netz. Diese sogenannten ‚nutzergenerierten Inhalte' (user-generated contents) können gemeinsam mit anderen weiterentwickelt werden. Einen wesentlichen Bestandteil bildet zudem der Austausch der Nutzenden untereinander bei diesem Prozess."[8]

Im Rahmen dieser Masterarbeit soll De Witts Definitionen der Grundbegriffe ‚soziales Lernen' und ‚Social Media' Vorrang gegeben und für die weiteren Ausführungen zum Arbeitsthema zugrunde gelegt werden. Zusätzlich wird im Kontext dieser Arbeit soziales

---

[4] Hart, J. (2014): Social Learning Handbook 2014, S. 5
[5] Biech, E. (Hrsg, 2014): ASTD Handbook, S. 926
[6] Biech, E. (Ebd., S. 926)
[7] De Witt, C. (2012): Neue Lernformen für die berufliche Bildung: Mobile Learning – Social Learning – Game Based Learning, In: Zeitschrift des BIBB, 41. Jahrgang, H 20155, 3/2012, S. 8
[8] Böker, K.-H. u.a. (2013): Social Media – Soziale Medien?, In: Edition Hans-Böckler Stiftung (Nr. 281), S. 9

Lernen mithilfe, durch und in sozialen Medien als selbstgesteuerte und informelle Lernform der betrieblichen Bildung charakterisiert.

Zur Abrundung der Begriffsdefinitionen erfolgt an dieser Stelle eine Kurzerläuterung des dritten und letzten Schlüsselbegriffes im Arbeitsthema (‚betriebliche Weiterbildung').

Als betriebliche Weiterbildung (Fortbildung) bezeichnet man die Gesamtheit aller Maßnahmen und Aktivitäten, die die Unternehmen zur kontinuierlichen Qualifizierung ihrer Mitarbeiter im Anschluss an die Erstausbildung vorsehen. Insbesondere qualifikatorische Anpassungen erfolgen überwiegend im Rahmen der betrieblichen Weiterbildung. Den höchsten Anteil an der betrieblichen Weiterbildung hat die Qualifizierung durch Anweisung bzw. Einweisung direkt am Arbeitsplatz (on-the-job). Geringer ist der Anteil der formal organisierten, dann jedoch häufig zertifizierten Weiterbildung (off-the-job). Allgemeines Ziel der betrieblichen Weiterbildung ist es, dem Unternehmen das Potenzial an Arbeitskräften zur Verfügung zu stellen, das zur Erreichung des Betriebsziels erforderlich ist. Hierzu wird sowohl beruflich-fachliches als auch überfachliches Wissen vermittelt. Die betriebliche Weiterbildung steht in der Regel in einem engen Wechselverhältnis zur Personalentwicklung, insbesondere weil ein großer Teil der Personalentwicklungs-maßnahmen berufliche Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen sind. So lautet im Berufsbildungsgesetz die Definition von Fort- und Weiterbildung: Sie „soll es ermöglichen, die beruflichen Kenntnisse und Fertigkeiten zu erhalten, zu erweitern, der technischen Entwicklung anzupassen oder beruflich aufzusteigen."[9]

Anschließend folgt eine Erläuterung darüber, inwieweit sich das Thema 'soziales Lernen' in der wissenschaftlichen Literatur zurückverfolgen lässt. Leitfrage soll hierbei sein, welche Denkrichtungen und/oder Modelle für soziales Lernen existieren.

2.2 Die Theorie des Soziales Lernens

Soziales Lernen in, mit und durch soziale(n) Medien hat sich in den vergangenen zehn bis fünfzehn Jahren international zunehmend zu einem Schlagwort, einem *trending topic*, in allen Bereichen des gesellschaftlichen Bildungssektors entwickelt. De Witt kategorisiert *Social Learning/Social Media/*Communities als einen der „ (…) drei wichtigsten Lerntrends für die Zukunft" innerhalb der beruflichen Bildung.[10] Tatsächlich ist der Terminus *soziales Lernen* aus der Wissenschaftsdisziplin *Psychologie* entlehnt und lässt sich, basierend auf einer mittlerweile jahrzehntelangen wissenschaftlichen Forschung, am angebrachtesten innerhalb der Teildisziplinen Lern-, Entwicklungs- und Sozialpsychologie lokalisieren. Aus der Lern- und Entwicklungspsychologie entlehnt wurde 'soziales Lernen' vor allem von der Sozialpädagogik und den Erziehungswissenschaften.[11]

[9] http://www.personalwirtschaft.de/de/html/lexikon/226/Betriebliche-Weiterbildung
[10] De Witt, C. (Ebd., S. 7)
[11] http://de.wikipedia.org/wiki/Soziales_Lernen

Soziales Lernen als theoretisches Konzept entstand in den späten 1970er Jahren mit den Forschungen und wissenschaftlichen Veröffentlichungen Albert Banduras zum Feld soziales Lernen und Aggressionen. Banduras Theorie betont die Bedeutung von Beobachtung und Modellierung von Verhaltensweisen, Einstellungen und emotionalen Reaktionen für das Lernen des Individuums.

"Learning would be exceedingly laborious, not to mention hazardous, if people had to rely solely on the effects of their own actions to inform them what to do. Fortunately, most human behavior is learned observationally through modeling: from observing others one forms an idea of how new behaviors are performed, and on later occasions this coded information serves as a guide for action."[12]

Grusec (1992) verweist darauf, dass Bandura im Laufe der 1960er und -70er Jahre eine Theorie der sozialen Entwicklung veröffentlicht hat, die sich deutlich abgrenzte von den bis dahin wenn nicht mehr vorherrschenden so doch noch einflussreichen Theorien der Konditionierung aus der behavioristischen Lern- und Entwicklungspsychologie. Im Mittelpunkt seiner Forschungen steht die Frage, wie sowohl Kinder als auch Erwachsene kognitiv ihre sozialen Erfahrungen verarbeiten und in welcher Weise die dazugehörigen kognitiven Prozesse das Verhalten und die Entwicklung des Menschen beeinflussen.[13]

"Die Wurzeln seiner (Banduras) Theorie lagen im Behaviorismus, dann folgte eine zunehmende Entfernung hin zu den kognitivistischen Lerntheorien: Menschen lernen nicht nur anhand von Verhaltenskonsequenzen, sondern auch durch Beobachtung. Somit können Erfahrungen und Wissen (z.B. Fertigkeiten) anderer an andere weitergegeben werden. Im Gegensatz zur klassischen und operanten Konditionierung kann durch das Lernen am Modell völlig neues Wissen/Verhalten erlernt werden. Das Lernen ist nicht mehr von vorhandenen Reiz-Reaktions-Verbindungen abhängig, die zumindest ansatzweise bereits vorhanden sein müssen. Da das Modell keinen direkten Reiz darstellt, würde nach anderen behavioristischen Theorien kein Lernen stattfinden."[14]

Banduras soziale Lerntheorie, in der erziehungswissenschaftlichen Literatur häufig als Modelllernen gekennzeichnet, lässt sich vereinfacht als zweiphasiger Prozess folgendermaßen darstellen (siehe **Abbildung 1**):[15]

---

[12] Albert Bandura (1977): Social Learning Theory, S. 22
[13] Grusec, J. (1992): Social Learning Theory and Developmental Psychology: The Legacies of Robert Sears and Albert Bandura. In: Developmental Psychology 1992, Vol. 28, No. 5, S. 781
[14] Universität Duisburg-Essen, Lernen am Modell nach Bandura, URL: https://www.uni-due.de/edit/lp/kognitiv/bandura.htm
[15] Ebd. (https://www.uni-due.de/edit/lp/kognitiv/bandura.htm)

2 Phasen des Modelllernens: (I) Aneignung und (II) Ausführung
(I) ANEIGNUNGSPHASE **1. Aufmerksamkeitsprozesse** Der Beobachter konzentriert seine Aufmerksamkeit auf das Modell und beobachtet es. Er schaut genau hin und nimmt das Modell bewusst wahr. Der Beobachter wählt dabei Verhaltensweisen aus, die ihn besonders interessieren. **2. Behaltensprozesse** Ein beobachtetes Modellverhalten kann manchmal erst längere Zeit nach dem Beobachten gezeigt werden. Dazu ist das beobachtete Verhalten im Gedächtnis gespeichert worden.
(II) AUSFÜHRUNGSPHASE **3. Reproduktionsprozesse** Das beobachtete Verhalten wird nachgeahmt, indem der Beobachter sich an das gespeicherte Verhalten erinnert. Dieses Verhalten wird nachgeahmt, indem die Bewegungsabläufe wiederholt werden. **4. Verstärkungs- und Motivationsprozesse** Der Beobachter wird verstärkt, weil er den Erfolg seines eigenen Verhaltens sieht. Schon wenn der Beobachter erste Fortschritte sieht, wird sich diese Feststellung des erfolgreichen Verhaltens verstärkend auswirken.

Abb. 1: „Modelllernen als zweiphasiger Prozess“

Kerres u.a. weisen darauf hin, dass sich *„in der Diskussion über die Didaktik (…) ‚soziales Lernen‘ (…) auf folgende ganz unterschiedliche Sachverhalte beziehen [kann]:*

- *auf einen bestimmten Lerngegenstand und Lehrziele, die mit dem Erlernen von Sozialverhalten zusammenhängen (Rollenübernahme, Gesprächsführung, Empathie, Respekt, Verantwortung, Teamfähigkeit, etc.),*
- *auf eine bestimmte didaktische Methode: z.B. das kooperative Lernen, bei dem gemeinsam an einem fachlichen Thema gearbeitet wird,*
- *auf verschiedene technische Medien und Werkzeuge, die den kommunikativen Austausch und das Zusammenarbeiten von Lernenden unterstützen (…): z.B. Wikis oder Videokonferenzen, oder*
- *auf eine bestimmte Lernorganisation und das Lernen in einem sozialen Kontext / mit anderen Menschen („peers“).“*[16]

Dieselben Autoren bemerken, dass . . .

„in der deutschsprachigen Diskussion, wie etwa bei Tillmann (1976) (s.a. Baacke, 1985; Oelkers, 1982; Petillon, 1993), wird „soziales Lernen“ vor allem auf Lehrziele im Zusammenhang mit der Entwicklung von Sozialkompetenz bezogen. Zugleich wird der

[16] Kerres, M. u.a. (2011): Zur didaktischen Konzeption von “Soziales Lernplattformen” für das Lernen in Gemeinschaften, S. 3

Begriff des sozialen Lernens teilweise auch als Synonym für solche didaktische Methoden benutzt, die sich auf gemeinschaftliche Lernaktivitäten in Gruppen beziehen. Kooperatives Lernen ist beispielsweise eine didaktische Methode, bei der die Zusammenarbeit der Lernenden eine eher instrumentelle Funktion hat, um ein bestimmtes fachliches Lehrziel (jenseits des Sozialverhaltens) zu erlernen, z.B. eine Fremdsprache.“[17]

Grusecs Publikation fokussiert sich auf eine Beurteilung der Theorie des sozialen Lernens aus der historischen Perspektive. Die Autorin bemerkt, dass die Theorie des sozialen Lernens als ein Versuch von Roberts Sears begann, *„ …die Theorien des psychoanalytischen und Reiz-Reaktion Lernens zu vereinen, und zwar zu einer umfassenderen Erklärung des menschlichen Verhaltens … “*.[18] Des Weiteren bemerkt sie, dass eine Analyse der geschichtlichen Entwicklung der Theorie des sozialen Lernens mit den Namen von Robert Sears und Albert Bandura eng verbunden ist. Bandura bezeichnet sie als *“ … eindeutigen intellektuellen Erben von Robert Sears, von dem Bandura beeinflusst war aber gegen dessen theoretische Tradition/Denkschule Bandura gleichzeitig eingestellt war …“*.

Sowohl Sears wie Bandura, Forschungskollegen an derselben Universität und gegenseitig stark beeinflusst, haben zu keinem Zeitpunkt ihrer Forschungslaufbahn zusammengearbeitet. In ihren wissenschaftlichen Publikationen zum Forschungsfeld der sozialen Entwicklungspsychologie kam es über den Zeitraum von etwa 6 Jahren (1959-65) zu einer zeitlichen Überlappung. Beide vertraten jedoch unterschiedliche Denk- und Forschungsrichtungen innerhalb der Entwicklungspsychologie. Gemeinsam war beiden lediglich die Anwendung einer Reihe von Grundsätzen über das menschliche Lernverhalten zum Verständnis und zur Klärung von Fragen bezüglich der Sozialentwicklung des Menschen. Dies hat beiden Forschern das Etikett “*social learning theorists”* eingebracht, obwohl die jeweilige Lerntheorie beider Forscher unterschiedliche Ausprägungen hatte. Während Sears Forschungen auf der Reiz-Reaktion Theorie begründet war, begannen Banduras Arbeiten unter dem starken Einfluss von Skinners radikalem Behaviorismus unter Zugabe einiger Konzepte wie beispielsweise Modellernen und -verhalten. Banduras Theorie entwickelte sich schnell zu einer Lerntheorie, innerhalb derer Konzepte aus dem Bereich der Informationsverarbeitung im menschlichen Gehirn eine außerordentliche Rolle einnahmen.[19]

---

[17] Kerres, M. u.a. (2011): (Ebd., S. 3)
[18] Grusec, J. (1992): (Ebd., S. 776)
[19] Grusec, J. (1992): (Ebd, S. 776)

Bingham und Corner bemerken in *The New Social Learning – A guide to transform organizations through social media*, dass die Theorie des sozialen Lernens in ihren Anfängen den Fokus auf das Erlernen von Sozialverhalten hatte. Sie argumentieren, dass dies lediglich ein kleiner Teilaspekt dessen ausmacht, in welcher Art und Weise soziales Lernen heutzutage in der Praxis funktioniert und angewendet wird. Ausgehend von der gegenwärtigen rasanten Entwicklung, mit der die Anzahl von Kommunikations- und Informationsressourcen zugunsten sozialen Lernens wächst, lässt sich soziales Lernen heute, so wie es in den theoretischen Anfängen definiert wurde, nicht mehr zutreffend beschreiben. Es wäre eine im Umfang des sozial Erlernbaren wie in der Form des sozial zu Erlernenden eine zu eingeschränkte Betrachtung *sozialen Lernens*. Soziales Lernen ist im Zeitalter der digitalen Medien Lernen am Model, Beobachtung und darüber hinaus so viel mehr.[20] Im Folgenden Kapitel soll erläutert werden, was das '*neue soziale Lernen'* im Kontext der neuen sozialen Medien zu bedeuten hat und welche Konsequenzen es für die Arbeit betrieblicher Weiterbildner haben könnte.

3. Soziale Medien und betriebliche Weiterbildung

Die Nutzung sozialer Medien hat sich seit dem Jahr 2006 global rasant entwickelt. WAVE (www.wave.umww.com), die seit 2006 weltweit größte quantitative Studie zur Nutzung sozialer Medien, untersucht jährlich in 65 Ländern das Verhalten von aktiven Internet-Nutzern in Bezug auf soziale Medien. WAVE7, die Studie für das Jahr 2013, zeigt für Deutschland eine hohe Beteiligung von Internet-Nutzern an einer Vielzahl von sozialen Medien (siehe **Abbildung 2**). Als aktive Internet-Nutzer definiert die Studie Nutzer, die mindesten jeden zweiten Tag das Internet in Anspruch nehmen.[21] Wels bemerkt, dass die Kernfrage der WAVE Studie nicht auf das ausgerichtet ist, „ (…) „was User in Social Media [nutzen]", sondern vielmehr [auf die Frage] „Warum nutzen die User Social Media?" und [entschlüsselt] so (…) den Social Media Code anhand der 5 Bedürfnisse Lernen, Beziehung, Unterhaltung, Selbstverwirklichung und Anerkennung."[22] Bingham und Conner argumentieren, dass das neue soziale Lernen mit, durch und in sozialen Medien *Social Media* von einer Marketing Strategie in eine Lernstrategie verwandelt, die in Organisationen den Wissenstransfer und die Vernetzung auf eine Weise fördert, wie sie

[20] Bingham, T. und Conner, M. (2010): The New Social Learning, S. 10
[21] Wels, K.; URL: http://www.kaipiranha.de/blog/digital/social-media/wave-7-die-groesste-globale-social-media-studie/, 2014 [Stand: 01.06.2014]
[22] Wels (Ebd.)

für die menschliche Interaktion natürlich ist. Die Verfasser zeichnen folgendes Bild von den Möglichkeiten, die sozialem Lernen mit sozialen Medien innewohnt:

"The new social learning provides people at every level, in every nook of the organization, and every corner of the globe, a way to reclaim their natural capacity to learn non-stop."[23]

Shepherd fragt, ob es für Social Media im betrieblichen Lernen Raum gibt und argumentiert, dass "… *Lernen ein wichtiger Bestandteil im von Zusammenarbeit geprägten Arbeitsleben ist. Vieles von dem, was wir lernen, passiert aufgrund von wechselseitiger Problemlösung und Erfahrungsaustausch. Dort wo Kollegen nicht innerhalb derselben vier Wände arbeiten, gab es in der Vergangenheit lediglich eine (einzige und kostspielige Option – persönliche (Arbeits)Treffen – um Möglichkeiten der unmittelbaren Zusammenarbeit zu schaffen. Soziale Medien bergen das Potenzial zur Maximierung kollaborativen Lernens, nicht nur gelegentlich sondern permanent. Nicht andere Peers bestimmen, wann und wo kollaboratives Lernen stattfindet, sondern jeder Einzelne von uns zu einem Zeitpunkt und an einem Ort (virtuell), die für einen persönlich passend sind."*[24]

Soziale Medien bergen bisher noch weitgehend unerkannte Möglichkeiten für die Förderung von Lernen am Arbeitsplatz. Im Folgenden soll geklärt werden, welchen Stellenwert die Nutzung sozialer Medien gegenwärtig hat, sowohl global als auch am Beispiel Deutschlands betrachtet. Es soll auf die Theorie des 'Konnektivismus' eingegangen werden und schließlich die Frage beantwortet werden, welche Konsequenzen sich für die betriebliche Weiterbildung ergeben (könnten) hinsichtlich der Entwicklung sozialer Medien in den letzten 5-8 Jahren zu einem alltäglichen Kommunikations- und Vernetzungsmedium aber auch Lernmedium für eine große Mehrheit der aktiven Internet-Nutzer.

[23] Bingham, T. und Conner, M. (2010): (Ebd., S. 6)
[24] Shepherd, C. (2011) "Does social media have a place in workplace learning?", Strategic Direction, Vol. 27 Issue 2, S. 3 - 4

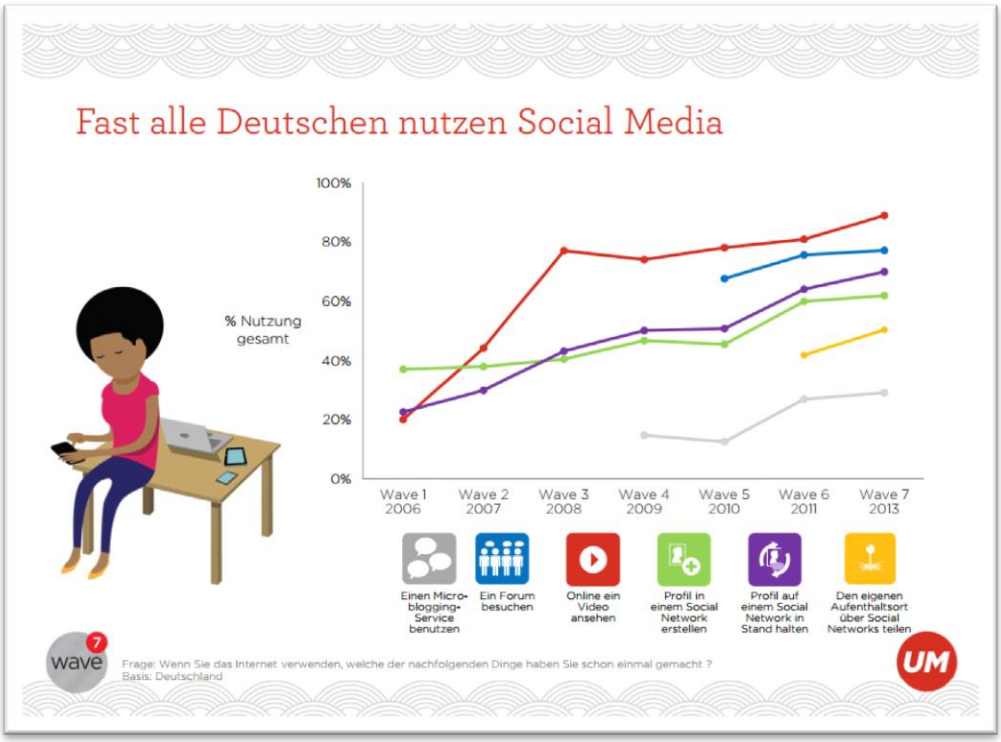


Abb. 2: „Nutzung von Social Media in Deutschland“

3.1 Globale Nutzung sozialer Medien

Social Media Today, eine unabhängige Online Community für Berufstätige aus einer Vielzahl von Tätigkeitsfeldern, in denen ein tiefgehendes Verständnis von sozialen Medien von entscheidender Bedeutung für den beruflichen und/oder geschäftlichen Erfolg darstellt, veröffentlicht regelmäßig Zahlenberichte über die globale Nutzung sozialer Medien. **Abbildung 3** zeigt, dass ein Anteil von 27% der Weltbevölkerung aktive Nutzer sozialer Medien ist.[25] Dies entspricht einem Anteil von fast 68% der weltweiten internetaktiven Bevölkerung, die gleichzeitig aktiv soziale Medien nutzt.

[25] Social Media Today, URL: http://socialmediatoday.com/we-are-social-singapore/2484716/social-digital-mobile-americas, 2014 [Stand: 14.06.2014]

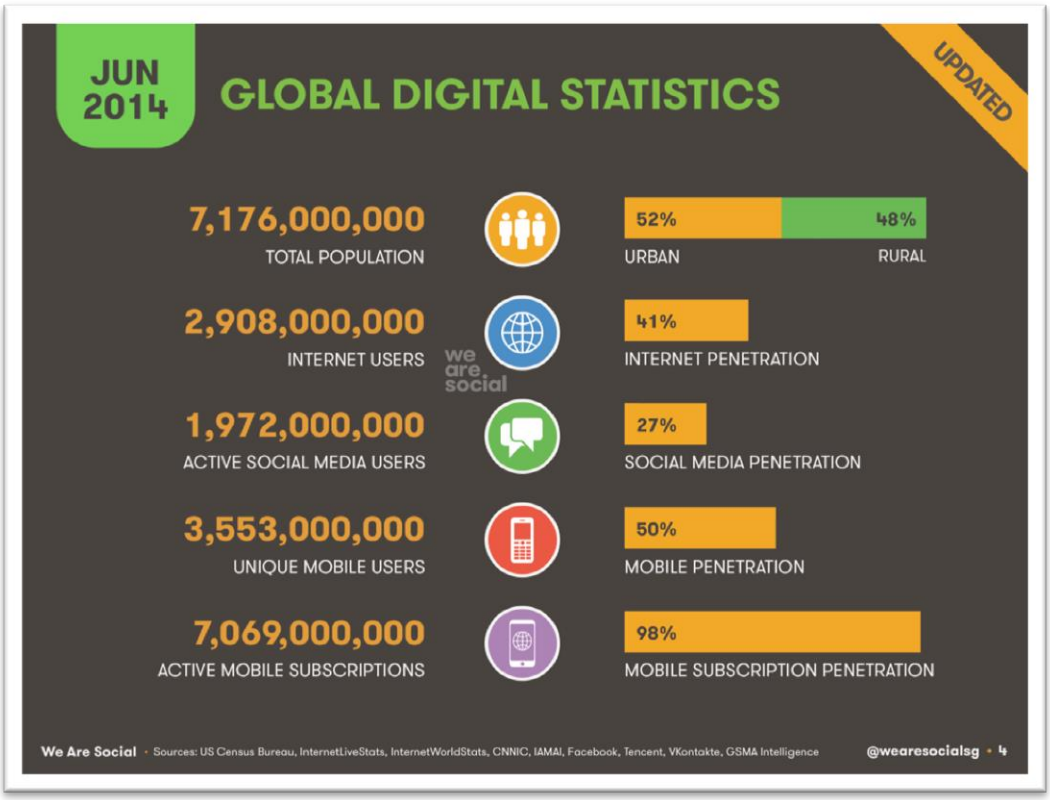


Abb. 3: „Anteil der internetaktiven Weltbevölkerung, der aktiv Social Media nutzt“

Das US-amerikanische PewResearch Center berichtet im Rahmen seines *Internet Projects* für September 2013, dass in den USA ein Anteil von 73% der internetaktiven Bevölkerung[26] soziale Medien (*social networking sites*) nutzt. Wenig auffällig ist hierbei, dass dieser Anteil bei der Altersgruppe von 18-29 Jahren 90% beträgt im Vergleich zu 78% (65%) für die Altersgruppe von 30-49 Jahren (50-64 Jahren). Diese Zahlen für die USA bestätigen einmal mehr die Tatsache, dass *Digital Natives* aus der Altersgruppe der *‘Millennials‘* bzw. der *‘Generation Y‘* (2013 im Alter von 16-30 Jahren) eine stärkere Affinität zur Nutzung sozialer Medien besitzt.[27] Auffällig dagegen erscheint vielmehr die Tatsache, dass im Mai 2013 74% der weiblichen internetaktiven Bevölkerung soziale Medien nutzte im Vergleich zu lediglich 62% der männlichen internetaktiven Bevölkerung.[28] Für Deutschland berichtet Social Media Today für Februar 2014 eine

[26] Das United States Census Bureau berichtet für das Jahr 2011 einen Penetration durch das Internet in der Gesamtbevölkerung von 69.7% (http://www.census.gov/prod/2013pubs/p20-569.pdf).
[27] Gemäß Berichten des GlobalWebIndex machen Millennials mit 48.5% den weltweit größten Anteil unter den 16 bis 64 Jahre alten Internetnutzern aus (http://wearesocial.de/blog/2014/06/generationsunterschiede/, 2014 [Stand: 15.06.2014])
[28] PewResearch Internet Project, URL: http://www.pewinternet.org/fact-sheets/social-networking-fact-sheet/2014, 2014 [Stand: 14.06.2014]

Internetpenetration von 84%, weit über dem europäischen Durchschnitt von 68%. Die Durchdringung von sozialen Medien unter der internetaktiven deutschen Bevölkerung wird im selben Bericht mit 35% angegeben, ein Wert, der unter dem europäischen Durchschnitt von 40% liegt (siehe **Abbildung 4**).

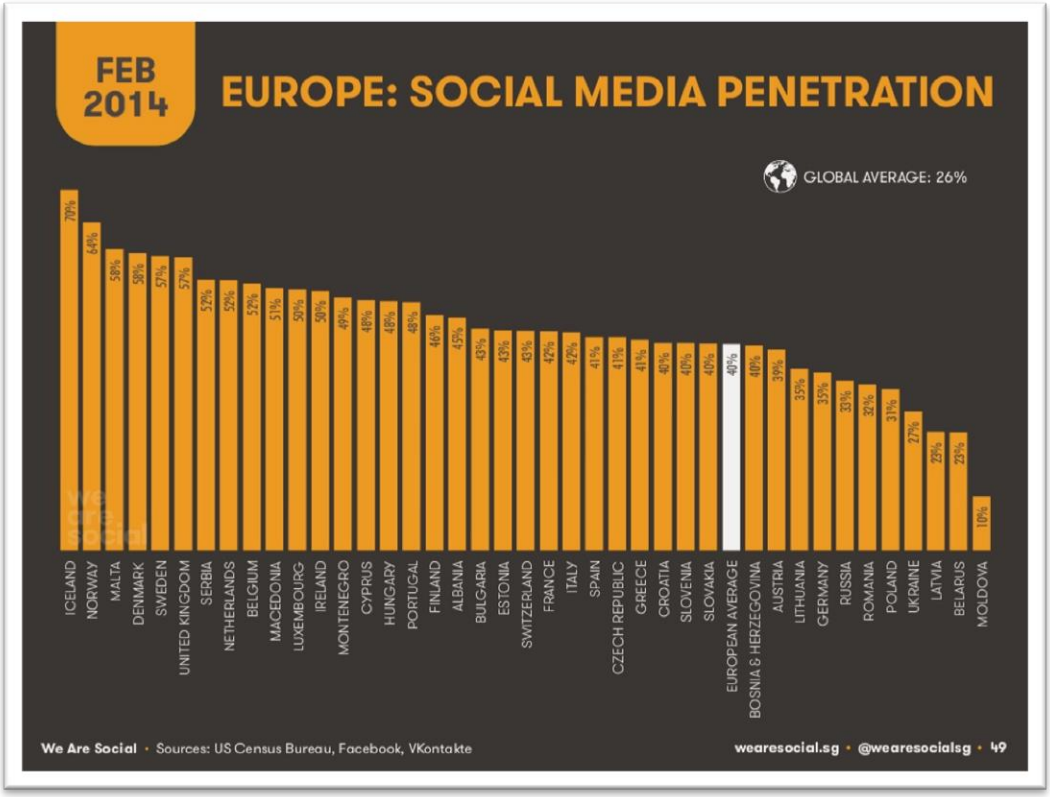


Abb. 4: „Anteil der internetaktiven deutschen Bevölkerung, der aktiv Social Media nutzt“

Im Vergleich zur WAVE7 Studie (siehe **Abbildung 2**), die etwa 70% der internetaktiven deutschen Bevölkerung als regelmäßige Nutzer von sozialen Netzwerken identifiziert, beschränkt sich die Angabe (35%) unter der Studie von Social Media Today lediglich auf die Nutzung von Facebook, der weltweit größten Social Media Plattform. Die ARD/ZDF-Onlinestudie zur Nutzung von Social Media bzw. privater Communities nach Geschlecht und Alter für den Zeitraum 2007 bis 2013 liefert von den bereits erwähnten Studien/Berichten abweichende Angaben (siehe **Tabelle 1**).[29] Demnach nutzen in Deutschland 46% der Onlinenutzer ab 14 Jahren „zumindest selten“ private Communities auf Social Media Plattformen. In der Altersgruppe 20-29 Jahre (30-39 Jahre) liegt der Anteil bei 80% (55%) und sinkt bei der Altersgruppe ab 50 Jahren auf 16%. Insgesamt hat

[29] ARD/ZDF-Onlinestudie, URL: http://www.ard-zdf-onlinestudie.de/index.php?id=434, 2014 [Stand: 14.06.2014]

sich in Deutschland unter der internetaktiven Bevölkerung zwischen 2007 (15%) und 2013 (46%) die Zahl der Nutzer von privaten Social Media Netzwerken mehr als verdreifacht.

Social Media

Nutzung privater Communitys nach Geschlecht und Alter 2007 bis 2013
zumindest selten genutzt, in %

Drucken

	Gesamt	Frauen	Männer	14-19 J.	20-29 J.	30-39 J.	40-49 J.	ab 50 J.
2007	15	11	19	40	29	12	6	5
2008	25	24	25	68	57	20	7	1
2009	34	36	32	81	67	29	14	10
2010	39	43	35	81	65	44	20	14
2011	42	43	40	87	70	45	29	15
2012	43	42	43	88	74	56	25	17
2013	46	46	46	87	80	55	38	16

Basis: Bis 2009: Deutsche Onlinenutzer ab 14 Jahren (2007: n=1 142, 2008: n=1 186, 2009: n=1 212). Ab 2010: Deutschspr. Onlinenutzer ab 14 Jahren (2010: n=1 252, 2011: n=1 319, 2012: n=1 366, 2013: n=1 389).

Quelle: ARD/ZDF-Onlinestudien 2007-2013.

Tabelle 1: „Nutzung privater Communities in Deutschland 2007 bis 2013“

Die vorangegangen Erläuterungen zeigen, dass soziale Medien wenn nicht bei einer Mehrheit so doch bei der knappen Hälfte der aktiven Internetnutzer beliebt sind und häufig genutzt werden. Menschen vernetzen sich mehr und mehr über das Internet aus einer Reihe von Beweggründen heraus und soziales Lernen ist einer davon. Lernen vollzieht sich heutzutage zunehmend innerhalb der virtuellen Vernetzung, wo vor dem Internet und der Massenverbreitung sozialer Medien soziales Lernen meist auf persönlichen Begegnungen und dem unmittelbarem Miteinander beruhte. Im folgenden Teilkapitel soll auf die Lerntheorie des Konnektivismus eingegangen werden und erläutert werden, in welcher Beziehung soziales Lernen und der Konnektivismus als „Lerntheorie“ im digitalen Zeitalter zueinander stehen.

3.2 Lernen im digitalen Zeitalter – Konnektivismus

Die US-amerikanische ASTD/ATD[30] definiert *Connectivism* folgendermaßen:

[30] ATD, URL: http://www.astd.org/Publications/Newsletters/Learning-Circuits/Glossary, 2014 [Stand: 29.06.2014]

A theory of learning based on the premise that knowledge exists in the world rather than in the head of an individual. It uses a network with nodes and connections as a central metaphor for learning.

Als Begründer des Konnektivismus gelten Siemens (*Connectivism: Learning as Network Creation*, 2005) und Downes (*An Introduction to Connective Knowledge,* 2005). Beide hinterfragen in ihren Ausführungen zum Konnektivismus die Gültigkeit bestehender Lerntheorien (Behaviorismus, Kognitivismus und Konstruktivismus) vor dem Hintergrund der rasanten Entwicklungen und Innovationen im Bereich der Informationstechnologien. Ausgangspunkt ist hierbei die Frage, inwiefern existierende Lerntheorien die Bedürfnisse von Lernenden in der Gegenwart und Zukunft bedienen können. Kop und Hill bemerken, dass Kerr (2007)[31] zwei Hauptzwecke zugunsten der Begründung einer neuen Lerntheorie anführt. Zum einen würde eine neue Lerntheorie die bestehenden Theorien ablösen, und zum anderen würde diese neue Lerntheorie auf den bestehenden aufbauen, ohne diese überflüssig zu machen. [32] So wie Siemens und Downes argumentiert auch Kerr, dass die herkömmlichen Lerntheorien die neusten Entwicklungen in der Informationstechnologie und deren Implikationen für das Lernen der Gegenwart und Zukunft nicht ausreichend zu erklären vermögen. Siemens erklärt seine Theorie folgendermaßen:

Connectivism presents a model of learning that acknowledges the tectonic shifts in society where learning is no longer an internal, individualistic activity. How people work and function is altered when new tools are utilized.[33]

Als Grundsätze des Konnektivismus führt Siemens an:

- *Learning and knowledge rests in diversity of opinions.*
- *Learning is a process of connecting specialized nodes or information sources.*
- *Learning may reside in non-human appliances.*
- *Capacity to know more is more critical than what is currently known*
- *Nurturing and maintaining connections is needed to facilitate continual learning.*
- *Ability to see connections between fields, ideas, and concepts is a core skill.*
- *Currency (accurate, up-to-date knowledge) is the intent of all connectivist learning activities.*

[31] Kerr, B. (2007, February 03). Msg. 7, Re: *What Connectivism Is*. Online Connectivism Conference: University of Manitoba, http://ltc.umanitoba.ca/moodle/mod/forum/discuss.php?d=12
[32] Kop, R. und Hill, A.: The International Review of Research in Open and Distance Learning, URL: http://www.irrodl.org/index.php/irrodl/article/viewArticle/523/1103, 2008 [Stand: 29.06.2014]
[33] Siemens, G: International Journal of Instructional Technology and Distance Learning, URL: http://www.itdl.org/Journal/Jan_05/article01.htm, 2005 [Stand: 29.06.2014]

- *Decision-making is itself a learning process. Choosing what to learn and the meaning of incoming information is seen through the lens of a shifting reality. While there is a right answer now, it may be wrong tomorrow due to alterations in the information climate affecting the decision.*

Kop und Hill schlussfolgern, dass Konnektivismus nicht als neue Lerntheorie betrachtet werden kann und argumentieren:

A paradigm shift, indeed, may be occurring in educational theory, and a new epistemology may be emerging, but it does not seem that connectivism's contributions to the new paradigm warrant it being treated as a separate learning theory in and of its own right. Connectivism, however, continues to play an important role in the development and emergence of new pedagogies, where control is shifting from the tutor to an increasingly more autonomous learner.[34]

Auch Verhagen kritisiert Konnektivismus als Lerntheorie, darauf hinweisend, dass dieser keine neuen Prinzipien begründet, die Lernen erklären und die nicht bereits von den bestehenden Lerntheorien geliefert werden.[35] Verhagen begrüßt allerdings Konnektivismus als neue pädagogische Sichtweise auf Erziehung und Bildung und argumentiert folgenderweise:

„ […] this is not a learning theory, but a pedagogical view on education with the apparent underlying philosophy that pupils from an early age need to create connections with the world beyond the school in order to develop the networking skills that will allow them to manage their knowledge effectively and efficiently in the information society.

The questions that Siemens presents are not to be placed at the instructional level, but at the level of the curriculum. The instructional level deals with how learning takes place, and learning theories are relevant at that level. The level of the curriculum is concerned with what is learned and why."[36]

Siemens kritisiert an den herkömmlichen Lerntheorien, dass diese unzulänglich und unzureichend sind, um bedeutende Entwicklungen in den vergangenen zwanzig Jahren rund um das Lernen von Individuen auf zufriedenstellende Weise zu integrieren. Er führt folgende Trends, die das Lernen in der gegenwärtigen Informations- und Wissensgesellschaft an stark verändert haben und auch zukünftig prägend verändern und bestimmen werden:[37]

- *Many learners will move into a variety of different, possibly unrelated fields over the course of their lifetime.*

---

[34] Kop/Hill (Ebd.)
[35] Kop/Hill (Ebd.)
[36] Verhagen, P., URL: https://opendata.socrata.com/views/g954-2ypq/obsolete_files/250e6905-cc5f-49c9-b8ac-071714bedec0, 2006 [Stand: 29.06.2014]
[37] Siemens, G: International Journal of Instructional Technology and Distance Learning, URL: http://www.itdl.org/Journal/Jan_05/article01.htm, 2005 [Stand: 29.06.2014]

- *Informal learning is a significant aspect of our learning experience. Formal education no longer comprises the majority of our learning. Learning now occurs in a variety of ways – through communities of practice, personal networks, and through completion of work-related tasks.*
- *Learning is a continual process, lasting for a lifetime. Learning and work related activities are no longer separate. In many situations, they are the same.*
- *Technology is altering (rewiring) our brains. The tools we use define and shape our thinking.*
- *The organization and the individual are both learning organisms. Increased attention to knowledge management highlights the need for a theory that attempts to explain the link between individual and organizational learning.*
- *Many of the processes previously handled by learning theories (especially in cognitive information processing) can now be off-loaded to, or supported by, technology.*
- *Know-how and know-what is being supplemented with know-where (the understanding of where to find knowledge needed).*

Interessant im Rahmen dieser Masterarbeit erscheint hierbei vor allem der zweite der oben angeführten Punkte, in dem Siemens die Tragweite des informellen Lernens herausstellt, ein Bereich der persönlichen Lernwelt und -erfahrung, der durch das (vernetzte) Lernen in, mit und durch soziale Medien in den vergangenen Jahren eine neue Dimension erlangt hat.

Konnektivismus mag kein Ersatz für bestehende Lerntheorien sein, doch es ist in jedem Falle eine notwendige theoretische Ergänzung, will man lebenslanges Lernen im digitalen Zeitalter ganzheitlich betrachten. Soziale Medien sind längst nicht mehr nur Medien der Massenunterhaltung und -vernetzung im Sinne des Web 2.0. Konnektivismus stützt den durch die WAVE Studie identifizierten *Social Media Code*, in dem das Bedürfnis nach Lernen – neben Beziehung, Unterhaltung, Selbstverwirklichung und Anerkennung – zu den Treibern der weltweit rasanten Verbreitung sozialer Medien zählt. Doch welche Konsequenzen ergeben sich hieraus für die Gestaltung betrieblicher Weiterbildung?

3.3 Konsequenzen für die betriebliche Weiterbildung

Betts argumentiert, dass „… sich soziales Lernen bereits überall in [einer gegebenen] Organisation vollzieht …“ und weist darauf hin, dass 80 Prozent des Lernens in Organisationen informell geschieht. In einer von Jane Hart, Gründerin des Centre for Learning & Performance Technologie (www.c4lpt.co.uk) und des Social Learning Centre, durchgeführten kleinen Umfrage mit insgesamt 131 Teilnehmern stellte sie die Frage “*Wie wichtig, nützlich und wertvoll sind für Sie die folgenden Aktivitäten, um am Arbeitsplatz*

bestmöglich zu lernen?". Aus **Tabelle 2** wird deutlich, das für die Befragten die Nutzung interner Arbeitshilfsmittel (330 Punkte) und das Lesen interner Dokumentation (341 Punkte) zu den am wenigsten wichtigen Lernaktivitäten bzw. -ressourcen gehörten. Die Gewichtung für herkömmliche innerbetriebliche Präsenztrainings fiel dagegen mit 296 Punkten am geringsten aus. Lernaktivitäten mit einem starken Anteil an sozialer Interaktion und an Zusammenarbeit hingegen wurden von den Befragten hoch bewertet.[38]

		Internal documentation & Training	Social & Collaboration Activities	Personal Learning Strategies
Collaborative working within your team	448		x	
Personal & professional networks & communities	426		x	x
General conversations and meetings with people	420		x	
Google search for web resources	415			x
External blog and news feeds	403			x
Curated content from external sources	377			x
Self-directed study of external courses	357			x
Internal company documents	341	x		
Internal job aids	330	x		
Company training	296	x		

Tabelle 2: „Auflistung unterschiedlicher Lernaktivitäten nach Wichtigkeit"

Seufert und Meier untersuchten anhand empirischer Fallstudien, inwiefern Unternehmen der Privatwirtschaft informelles Lernen mit Unterstützung sozialer Medien in formales betriebliches Lernen zu integrieren wissen. Die Autoren beschäftigen sich in ihrer Forschung mit den Voraussetzungen, die informelles betriebliches Lernen erfolgreich machen. Die Frage, welche Rolle soziale Medien einnehmen bei der Unterstützung und Ermöglichung informellen Lernens, stand im Vordergrund der Forschungsuntersuchungen, unter Beteiligung von insgesamt fünf multinational agierender Unternehmen aus Deutschland und der Schweiz.[39] Bezüglich Manager bzw. Leiter betrieblicher Bildung schlussfolgern die Autoren, dass diese stets bemüht sein sollten zu ergründen, wie soziale Medien für das Management betrieblichen Lernens eingesetzt werden sollten bzw. können. Gleichzeitig sollten Designer/Gestalter betrieblicher Lernarrangements/Trainings

[38] Betts, B. (2012): Social Learning: Answers to Eight Crucial Questions (The eLearning Guild Research), S. 8
[39] Seufert, S. und Meier, C. (2013): Integrating Informal Learning into Corporate Learning via Social Media

auf den Einsatz sozialer Medien einen Schwerpunkt legen und somit die Herbeiführung einer neuen Lernkultur in den Betrieben unterstützen. Singh identifiziert neun Schlüsselkompetenzen, die Gestalter/Designer betrieblichen Lernens besitzen müssen, um effektive Lernarrangements für die gegenwärtige Arbeitswelt zu entwickeln, in denen informelles Lernen und soziale Medien als wichtige Bausteine betrieblichen Lernens vorkommen.[40] Zu den neun Schlüsselkompetenzen zählt Singh Fachwissen über:

- *Theorien und Modelle, die soziales/informelles Lernen erklären und befürworten;*
- *Methoden, Applikationen, Systeme und Prozesse, die für die Gestaltung von Lerninhalten für soziales und informelles Lernen erforderlich und angemessen sind;*
- *Neuste Entwicklungen, Experimente, Trends und Initiativen aus dem Forschungsgebiet des sozialen und informellen Lernens;*

Zusätzlich betont Singh die folgenden zwei Qualifikationen als Teil der neun wichtigsten Kompetenzen für Gestalter sozialen/informellen Lernens:

- *Fähigkeit zur Analyse der Betriebssituation, des Kontextes, in dem betriebliches Lernen geschieht und Empfehlung angemessener Lernarrangements, basierend auf informelles und soziales Lernen, um mögliche Schwachstellen anzugehen;*
- *Fähigkeit, effektive Lernapplikationen bzw. Lernarrangements zu designen, entwickeln und liefern, die auf die Erfüllung betrieblicher Ziele ausgerichtet sind;*

Die US-Amerikanische Association for Talent Development (ATD oder ehemals ASTD für American Society for Training and Development) veröffentlichte im Frühjahr 2013 eine Neufassung ihres Kompetenzmodells für die Profession des Erwachsenenbildners. In der Ankündigung des überarbeiteten Modells erklärte die damalige ASTD die Gründe für eine Revision des Models folgendermaßen:

"The training and development profession has undergone significant transformation in the last decade. The [new] ASTD Competency Model redefines the skills and knowledge required for trainers to be successful now and in the future. ***It captures changes driven by digital, mobile, and social technology****; demographic shifts; globalization; and economic forces."*[41]

Laut Betts konzentrieren sich die unterschiedlichen Rollen von Weiterbildnern zunehmend auf sechs Schlüsselkompetenzen (siehe **Anhang A**). Diese ermöglichen zukünftig und bereits gegenwärtig die Gestaltung betrieblicher Weiterbildung, welche über das Lernen in

[40] Singh, R.P. (2014): Top 9 Competencies of an Informal-Social Learning Designer, URL: http://elearningindustry.com/top-9-competencies-of-an-informal-social-learning-designer, 2014 [Stand: 01 Juli 2014]

[41] ATD (2014): The ASTD Competency Model, URL: http://www.astd.org/Certification/Competency-Model, 2014 [Stand: 02 Juli 2014]

formellen Trainingsveranstaltungen hinausgeht und in dem '*Lernen durch und in der Zusammenarbeit*' zunehmend Raum einnimmt. Weiterbildnern kommt hierbei vor allem die Rolle des Designers und Moderators zu, in der es darum geht, soziales Lernen innerhalb betrieblicher Zusammenarbeit wirksam zu ermöglichen.[42]

Für heutige Manager, Leiter und Verantwortliche betrieblicher Weiterbildung stellt sich die Frage, inwiefern informelles Lernen mit Hilfe der neusten Web2.0 Technologien und sozialen Medien zu einem Steckenpferd in der Gestaltung einer innovativen Lernkultur in Unternehmen gemacht werden kann. Die Förderung sozialen Lernens im Unternehmen und damit eine Stärkung informellen Lernens können langfristig nur gelingen, wenn diese von einer strategisch zielgerichteten Einführung sozialen Lernens mithilfe sozialer Medien begleitet wird. Dies erfordert zunächst Aufgeschlossenheit vom Management betrieblicher Weiterbildung. Von Mitarbeitern, die in der Weiterbildung des Unternehmens tätig sind, erfordert der schnelle Wandel, dem betriebliche Weiterbildung zunehmend ausgesetzt ist, Anpassungsfähigkeit und Innovationsgeist. Erwachsenenbildner in der betrieblichen Weiterbildung benötigen mehr als je zuvor ein breites Wissen in einer Vielzahl von Bereichen, von Erwachsenlernen, über soziale Medien bis hin zu konkreten Kenntnissen über die Anwendung einer Reihe von Lerntechnologien zur Entwicklung und Bereitstellung von Lerninhalten.

Dem Management betrieblicher Weiterbildung stehen zahlreiche Faktoren gegenüber, die auch, aber nicht nur, von den Gestaltern betrieblichen Lernens abhängig sind. Die Schaffung einer neuen Lernkultur, die u.a. von informellem und sozialem Lernen charakterisiert ist, verlangt Bejahung auf mehreren Organisationsebenen einer Unternehmung. Seufert u.a. fassen die wichtigsten Ergebnisse ihrer Forschungsarbeit mit Unternehmen der Privatwirtschaft folgendermaßen zusammen:[43]

- *In allen untersuchten Bildungsorganisationen [von den Unternehmen betriebenen Fortbildungseinrichtungen bzw. Corporate Universities] wird dem informellen Lernen eine hohe Bedeutung zugemessen.*
- *Wichtige Erfolgsfaktoren für informelles Lernen sind beispielsweise*
    - *die Bereitschaft zu lernen, Eigeninitiative und Selbststeuerungsfähigkeit (Mitarbeitende);*

[42] Betts, B. (Ebd. S. 29-30)
[43] Seufert, S. u.a. (2013): Informelles Lernen als Führungsaufgabe, S. 4, URL: http://www.scil.unisg.ch/~/media/Internet/Content/Dateien/InstituteUndCenters/IWP-scil/Kurzinfo_scil-Arbeitsbericht_inf-corp-learning_2013-01-14.ashx?fl=de, 2014 [Stand: 02 Juli 2014]

- *das Leben der Vorbild-Rolle, Vertrauen in die eigenen Mitarbeitenden und das Ermöglichen einer offenen Verarbeitung von Lernerlebnissen (Führungskräfte);*
- *flexible Arbeitszeitmodelle, transparente Entwicklungspfade, leicht zugängliche Wissensressourcen und Werkzeuge zur Unterstützung der Zusammenarbeit (Organisation).*

❑ *In allen untersuchten Organisationen werden Web 2.0-Technologien als ein wichtiges Werkzeug zur Unterstützung von informellem Lernen gesehen.*

Zum Gelingen informellen und damit auch sozialen Lernens müssen diese von den Unternehmensmitarbeitern gewollt sein, von Führungskräften vorgelebt und motiviert und durch Strukturen der unmittelbaren Unternehmensumwelt ermöglicht werden. Im folgenden Kapitel soll auf die Fragen eingegangen werden, in welchem Bezug soziale Medien und soziales Lernen zu den herkömmlichen Methoden der betrieblichen Weiterbildung stehen, in welcher Form sich diese ergänzen und welche Zielkonflikte sich ergeben könnten.

4. Soziales Lernen versus herkömmliche (formelle) Methoden der betrieblichen Weiterbildung

Soziales Lernen kann sowohl innerhalb wie auch außerhalb formeller Trainingsmaßnahmen geschehen und fällt somit gleichwertig unter formellem wie informellem Lernen. In der Literatur gibt es eine Reihe von Definitionen informellen und formellen Lernens. Zur Unterscheidung des Begriffspaares werden hierbei mehrere Merkmale herangezogen, zu denen Lernkontext (geplante oder ungeplante Lernaktivität), Lernabsicht (beabsichtigt versus unbeabsichtigt) und Lerninitiator (selbst- oder fremdgesteuert) gehören. Khanwald definiert informelles Lernen *„als Kompetenzentwicklung in einem organisierten und strukturierten Kontext, d.h. sowohl die Lernziele als auch die Lernzeiten und –formen sind festgelegt. In der Regel führt formelles Lernen zu einem Zertifikat oder Abschluss."*[44]

Die „Europäischen Leitlinien für die Validierung nicht formalen und informellen Lernens" aus dem Jahre 2009 basieren auf einer Dreiteilung und definieren *formales Lernen*, *informelles Lernen* und *nicht formales Lernen* wie folgt:

❑ *Formales Lernen: Lernen, das in einem organisierten und strukturiertem Kontext (z.B. in einer Einrichtung der allgemeinen oder beruflichen Bildung oder am Arbeitsplatz) stattfindet, explizit als Lernen bezeichnet wird und (in Bezug auf Lernziele, Lernzeit*

[44] Seufert, S. und Brahm, T. (2009): Kompetenzentwicklung mit Web 2.0, S. 6

und Lernförderung) strukturiert ist. Formales Lernen ist aus der Sicht des Lernenden zielgerichtet und führt im Allgemeinen zur Zertifizierung.

- *Informelles Lernen: Lernen, das im Alltag, am Arbeitsplatz, im Familienkreis oder in der Freizeit stattfindet. Es ist in Bezug auf Lernziele, Lernzeit oder Lernförderung nicht organisiert oder strukturiert. Informelles Lernen ist in den meisten Fällen aus Sicht des Lernenden nicht ausdrücklich beabsichtigt.*
- *Nicht formales Lernen: Bezeichnet Lernen, das in planvolle Tätigkeiten eingebettet ist, die nicht explizit als Lernen bezeichnet werden (in Bezug auf Lernziele, Lernzeit oder Lernförderung), jedoch ein ausgeprägtes „Lernelement" beinhalten. Nicht formales Lernen ist aus Sicht des Lernenden beabsichtigt.*

Seufert und Meier erstellten aus gesammelten Daten über die Weiterbildungsabteilungen der fünf an ihrer Forschungsstudie beteiligten Unternehmen sogenannte *Learnscapes*[45]. Ziel war hierbei, einen Überblick darüber zu gewinnen, welches die Methoden/Formen formellen und informellen Lernens in den jeweiligen Unternehmen sind. Die Erstellung der Lernscapes erfolgte auf Basis einer zweidimensionalen 4-Felder Matrix (siehe **Abbildung 5**).[46]

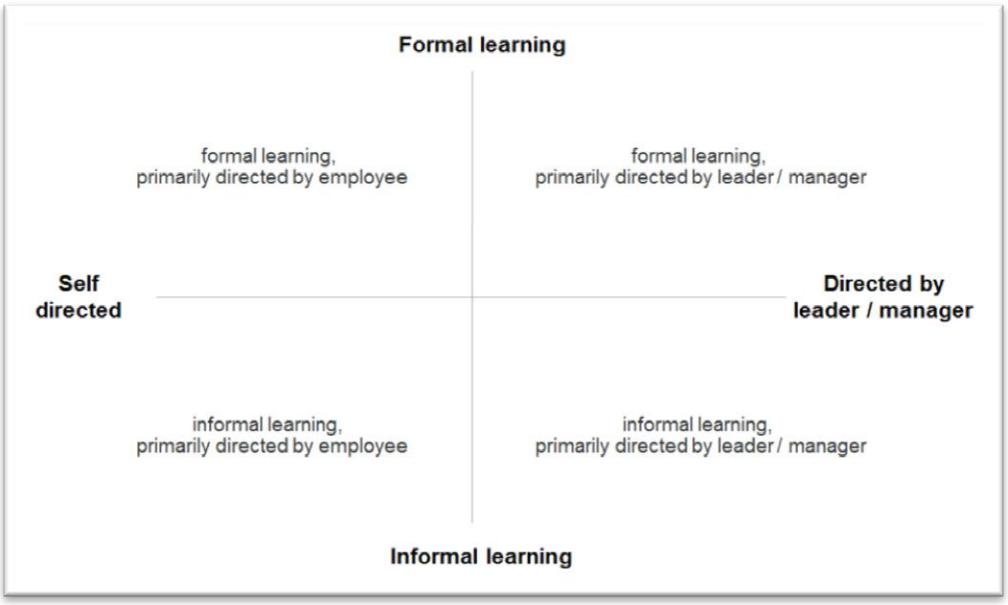


Abb. 5: „Learnscape / Lernlandschaft"

[45] Abgeleitet von "*landscapes of forms of learning"* nach Cross, 2007
[46] Seufert, S. und Meier, C. (2013): Integrating Informal Learning into Corporate Learning via Social Media, S. 6

Eine Konsolidierung der für jede der fünf Unternehmen[47] erarbeitete Learnscape spiegelt findet sich in Abbildung 6 wider. Die Übersicht bestätigt, wie vielfältig Formen betrieblichen Lernens in Großunternehmen der gegenwärtigen Wissensgesellschaft sein können. Den formellen Lernformen stehen ebenso viele informelle Lernformen gegenüber. Letztere, vor allem wenn überwiegend selbstgesteuert (bspw. *Wikis, Weblogs, Communities, informelle Gespräche, Meetings, Coaching, Team Lunch, etc.)*, beinhalten einen großen Anteil an sozialem Lernen mittels Nutzung sozialer Medien. Soziales Lernen ist in allen Quadranten der 4-Felder Matrix Bestandteil angezeigter Lernformen. So beinhalten vorwiegend fremdgesteuerte und formelle Trainingskurse, Seminare und Workshops auch immer bedeutende Anteile an sozialem Lernen, wenn auch die Verwendung sozialer Medien hierbei äußerst eingeschränkt ist, denn hier geschieht soziales Lernen nicht virtuell sondern durch das unmittelbare Miteinander zwischen den Lernenden.

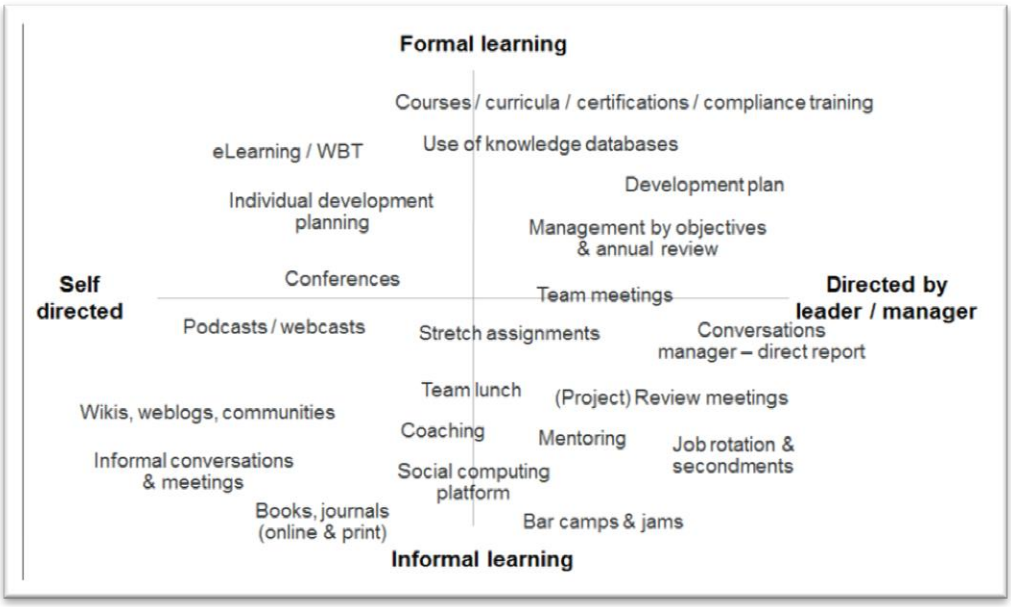


Abb. 6: „Konsolidierte Learnscape / Lernlandschaft beteiligter Unternehmen“

Für Designer und Entwickler von Lernarrangements innerhalb der betrieblichen Weiterbildung bietet sich ein breites Spektrum an Lernformen, die sich nicht gegenseitig ausschließen, sondern vielmehr komplementär wirken und die, wenn mit Bedacht und zielgerichtet eingesetzt, betriebliches Lernen durchaus zu einem ganzheitlich(er)en Erleben im täglichen Arbeitsgeschehen transformieren können. Bingham und Conner

[47] Die an dieser Forschungsstudie beteiligten Unternehmen sind Caterpillar University, Deloitte & Touche GmbH / Personalentwicklung, IBM Learning & Development, Siemens Learning Campus, UBS AG Business University

verweisen auf Lombardos und Eichingers 70/20/10 Lernmodel. Demgemäß vollzieht sich Lernen zu siebzig Prozent aufgrund von "*real life*" und „*on-the-job*" Erfahrungen, bei der Ausführung spezifischer Aufgaben (beruflich wie außerberuflich) und im Problemlösungshandeln. Weitere zwanzig Prozent der Zeit, in der Lernen und Entwicklung stattfindet, vollzieht sich im Kontakt mit anderen Menschen, durch informelles und formelles Feedback, Mentoring oder Coaching. Die verbleibenden zehn Prozent persönlichen Lernens beruhen auf der Inanspruchnahme formeller Lernarrangements.[48] Zur zuletzt genannten Komponente schreiben die Autoren:

"The traditional model of corporate training, where experts disseminate knowledge in one-time training events or someone presents all day, is being modernized. It needs to take full advantage of the larger opportunity for incidental learning, learning from interacting with others, and learning along the way in the course of the work.

Organizations and individuals will not be sufficiently served only by formal training. Diverse backgrounds and learning styles, and especially the complexity of people's jobs, determine what and how they learn. More critically, much of what needs to be learned is moving faster than we can create structured learning opportunities. Traditional training methods may be useful for teaching highly specific tasks of safety procedures, but evolving practices require more. Ad hoc and self-directed learning becomes a key strategy when we need to move fast."[49]

Formelle Lernarrangements (Kurse, Workshops, Seminare, etc.) haben in der Landschaft betrieblichen Lernens heute weiterhin ihre Daseinsberechtigung. Informelles und darin insbesondere soziales Lernen mit sozialen Medien jedoch legen den Schwerpunkt auf Zusammenarbeit, Informationsaustausch und Co-Creation und nicht auf Frontalunterweisung. **Abbildung 7** veranschaulicht, welchen Raum soziale Medien im betrieblichen (organisationalen) Lernen einnehmen. Informelles Lernen braucht gelungenes soziales Lernen in und mit sozialen Medien, um neben formellem Lernen offensichtlicher und bedeutsamer zu werden für die lernende Organisation.

[48] Bingham, T. und Conner, M. (2010): The New Social Learning, S. 20
[49] Bingham/Conner (Ebd. S. 21)

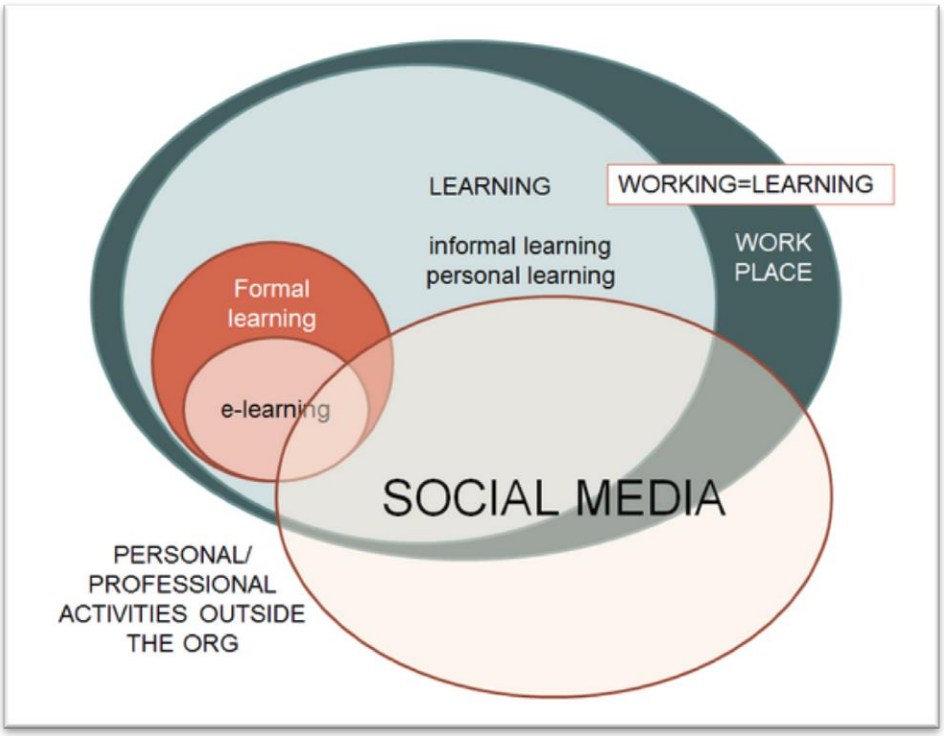


Abb. 7: „Die Rolle sozialer Medien im betrieblichen Lernen"[50]

Im folgenden Kapitel soll geklärt werden, inwiefern soziales Lernen, Wissensmanagement und organisationales Lernen einander bedingen.

5. Soziales Lernen versus Wissensmanagement / Organisationales Lernen

Curran argumentiert, dass Wissensmanagement, nach einem Schattendasein in den vergangenen zehn Jahren, in der Aktualität ein Comeback feiert, dieses mal jedoch verkleidet als soziales Lernen.[51] Den Paradigmenwechsel zur Hochzeit von Wissensmanagement erläutert er wie folgt:

„The KM [knowledge management] wave was initially driven by big tech – the idea that an organization could somehow manage its knowledge was attractive in an economy where knowledge was as important as capital. But knowledge was elusive and the most valuable forms of knowledge refused to be stored in corporate databases. The response from most practitioners was a more people centric approach. The valuable knowledge resides in people's heads so the best way to surface it is via conversations in communities – ***communities of practice*** *and* ***communities of interest****."*

Als ganzheitliches und perfektes Wissensmanagementsystem beschreibt Curran jenes, welches den Einsatz moderner Informationstechnologien mit einem menschenzentrierten

[50] Hart, J. (2014): Social media and its impact on workplace learning, URL: http://c4lpt.co.uk/resources/social-learning-handbook/social-media-and-its-impact-on-workplace-learning/, 2014 [Stand: 11.07.2014]
[51] Curran, J. (2012): Designed for Learning, URL: http://www.designedforlearning.co.uk/social-learning-and-knowledge-management-part-1/, 2014 [Stand: 07.07.2014]

Ansatz kombiniert. Ein solches Wissensmanagementsystem dient gleichzeitig als eine Art *Store* (Laden für explizites Wissen) und *Connector* (Verbindungspunkt für implizites Wissen). Da wo Wissen nicht explizit verbalisiert werden kann, entweder weil es sich um komplexes oder kontextabhängiges Wissen handelt – oder um Wissen, dass unentdeckt bleibt, weil die Wissensträger dessen Wert nicht bewusst erkennen (*unconscious competence*) – versorgt das Wissensmanagementsystem den nach Wissen Suchenden mit Anhaltspunkten darüber, welche Personen Träger des gesuchten Wissens sind oder zu mindestens als solche vermutet werden oder gelten könnten.

Wissensmanagement ist eng verknüpft mit dem Konzept der lernenden Organisation bzw. dem Konzept organisationalen Lernens. In der Literatur über organisationales Lernen und Wissensmanagement taucht oft die Frage auf, in welcher Weise sich diese zwei Konzepte voneinander unterscheiden bzw. in welcher Beziehung sie zueinander stehen. King weist auf Easterby-Smith und Lyles hin, die organisationales Lernen überwiegend als prozessorientiert sehen, während Wissensmanagement den Fokus auf (Wissens)Inhalte legt:

"Easterby-Smith and Lyles (2003) consider OL [organizational learning] to focus on the process, and KM [knowledge management] to focus on the content, of the knowledge that an organization acquires, creates, processes and eventually uses.

Another way to conceptualize the relationship between the two areas is to view OL as the goal of KM. By motivating the creation, dissemination and application of knowledge, KM initiatives pay off by helping the organization embed knowledge into organizational processes so that it can continuously improve its practices and behaviors and pursue the achievement of its goals."[52]

Schilling und Kluge schlagen vor, dass sich „*… Organisationales Lernen in vierfacher Weise verstehen …"* lässt:[53]

a) als kollektiver Prozess des Lernens,
b) als ein planmäßiger Lernprozess in einem sozialen System,
c) als ein kollektives Lernergebnis und
d) als durch die Anwendung eines Regelwerks in einem sozialen System erreichtes Lernergebnis

Die folgende Definition Organisationalen Lernens (OL) schlagen die Autoren vor:

„ […] „organisationales Lernen" [ist ein] von der Organisation [regulierter, kollektiver] Lernprozess, bei dem individuelle und gruppenbezogene Lernerfahrungen in

[52] King, R.W. (2009): Knowledge Management and Organizational Learning, S. 5
[53] Schilling, J. und Kluge, A. (2013): Organisationales Lernen, In: Kreativität, Innovation und Entrepreneurship, S. 234

organisationale Routinen, Prozesse und Strukturen überführt werden, die auf das zukünftige Lernen einzelner Organisationsmitglieder rückwirken.“[54]

Die Frage, was unter einer lernenden Organisation zu verstehen ist, beantworten Mandl und Winkler folgendermaßen:

„Lernende Organisationen sind […] Organisationen, die die Lernprozesse ihrer Mitglieder unterstützen und permanente Veränderungsprozesse durchlaufen. Lernende Organisationen liegt eine Kultur zu Grunde, die die Individuen dazu ermutigt zu lernen und ihr Potenzial zu entfalten. Daher wird in Lernenden Organisationen Personal- und Organisationsentwicklung als strategisches Instrument der Unternehmensführung betrachtet.

Diese allgemeine Definition einer Lernenden Organisation fokussiert das Individuum als Ausgangspunkt für Lernprozesse. Dieser Ansicht ist auch der Vorreiter im Thema „Organisationales Lernen” Argyris (1997). Gemäß dem Autor lernt eine Organisation, sobald einzelne Individuen durch so genannte Untersuchungsprozesse Fehler entdecken und das daraus resultierende Lernergebnis in handlungsleitende Theorien überführen.“[55]

Für die Einführung sozialer Medien zu Gunsten einer Stärkung sozialen (organisationalen) Lernens stellt sich folglich die Frage, inwiefern und auf welche Weise soziales Lernen mit Unterstützung sozialer Medien Mitarbeiter eines Betriebs in ihren Lernprozessen unterstützen oder diese dazu ermutigen kann, zu lernen und ihr Potenzial zu entfalten. Das auf Crossan et. al. (1999) beruhende und von Lawrence et. al (2005) konzeptionell erweiterte 4-I-Modell (siehe **Abbildung 8**) beschreibt organisationalen Lernen als ein in vier Phasen (*Intuition, Interpretation, Integration und Institutionalisierung*) zergliederten (Lern-) Prozess (siehe **Anhang A** für eine detaillierte Beschreibung des Modells). Aus der Sicht sozialen Lernens mittels sozialer Medien erscheint hierbei insbesondere die Phase der Interpretation interessant:

“In der Phase der Interpretation werden die so gewonnenen Einsichten in einem kollektiven Reflexionsprozess mit anderen Organisationsmitgliedern diskutiert und mit Bedeutung versehen. Ziel ist die Konstruktion einer gemeinsamen kognitiven Landkarte aller Organisationsmitglieder.“

[54] Schilling und Kluge (Ebd. S. 235)
[55] Mandl, H. und Winkler, K. (2004): Wissensmanagement, Studienbrief 1230, EB (DISC), S. 89

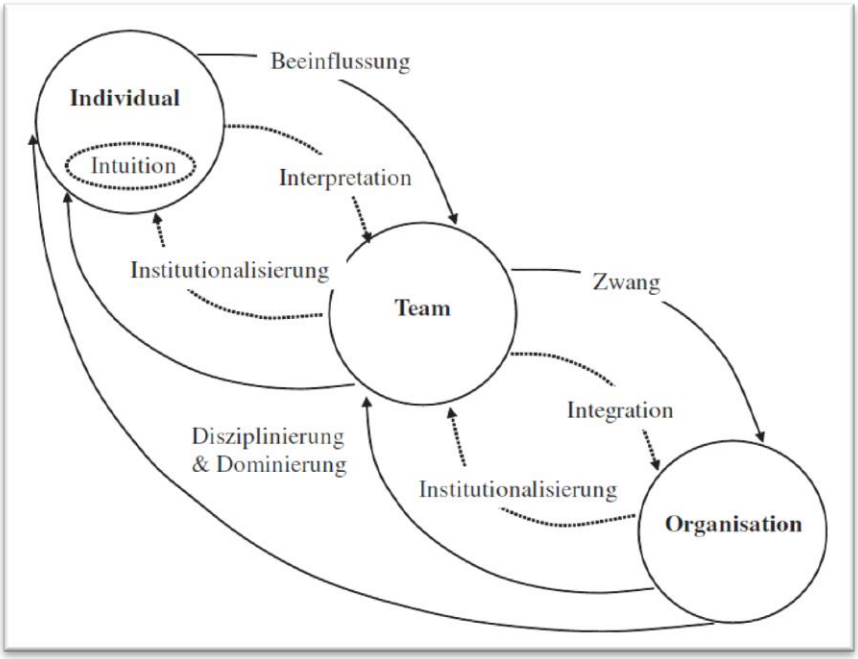


Abb. 8: „Die sozialpsychologischen und politischen Prozesse des OL“

Siemens Ausführungen zu Gunsten einer neuen Lerntheorie (Konnektivismus) für das digitale Zeitalter basiert u.a. auf der Erkenntnis, dass “… *sowohl die Organisation wie das Individuum lernende Organismen sind, und dass die zunehmende Bedeutung von Wissensmanagement das Bedürfnis nach einer Lerntheorie widerspiegelt, die die Verbindung zwischen individuellem und organisationalem Lernen zu erklären sucht.”*[56] Wissensmanagement (als Prozess) und organisationales Lernen (als Ergebnis bzw. Produkt) sind eng miteinander verknüpft, während (soziales) Lernen in sozialen Medien als wichtige Komponente zur Realisierung von Wissensmanagement verstanden werden kann. Unternehmen stehen zunehmend vor der Herausforderung und Frage, wie ein *„ […] bewusster, verantwortungsvoller und systematische Umgang mit der Ressource Wissen und ein zielgerichteter Einsatz von Wissen erfolgreich bewerkstelligt werden kann. Wissensmanagement in Organisationen ist kein Selbstzweck, sondern dient als Grundlage zur Optimierung bereits bestehender Geschäftsprozesse.”*[57] Im folgenden Kapitel soll darauf eingegangen werden, welche geschäftsstrategische Bedeutung sozialem Lernen in sozialen Medien am Arbeitsplatz in unserer heutigen Wissensgesellschaft zukommt. Was treibt Unternehmen zur Anwendung sozialer Medien zu Gunsten des Lernens am

[56] Siemens, G: International Journal of Instructional Technology and Distance Learning, URL: http://www.itdl.org/Journal/Jan_05/article01.htm, 2005 [Stand: 08.07.2014]
[57] Mandl und Winkler (Ebd. S. 3)

Arbeitsplatz an und was hat soziales Lernen in sozialen Medien mit Geschäftserfolg, Innovation und Wettbewerbsfähigkeit zu tun?

6. Die geschäftsstrategische Bedeutung sozialen Lernens in sozialen Medien für Unternehmen

Die (teilweise) Implementierung und Nutzung sozialer Medien zur Unterstützung wichtiger Geschäftsprozesse (Kundenmarketing und -service, Werbekampagnen, Unternehmenskommunikation, Vertrieb, Markt- und Absatzanalyse, etc.) hat in der Mehrheit der großen bis mittelständischen Unternehmen bereits stattgefunden und setzt sich fort. Laut einer Studie der *Harvard Business Review Analytic Services* aus dem Jahr 2010, an der 2.100 Unternehmen aus der ganzen Welt beteiligt waren, gaben 79 Prozent der befragten Unternehmen an, dass sie entweder gegenwärtig soziale Medien nutzen (58%) oder sich darauf vorbereiten, diese zukünftig zur Anwendung zu bringen (21%).[58] Der Bericht der Studie hebt an mehreren Stellen die Schwierigkeiten und Herausforderungen hervor, die soziale Medien trotz ihrer Beliebtheit für Unternehmen momentan darstellen:

„ […] the majority of these companies […] said they were still struggling with how to best use the different channels, gauge their effectiveness, and integrate social media into their strategies. Two-thirds of users have no formalized social media strategy in place. Sixty-one percent reported a significant learning curve before they can truly utilize social media. Many companies reported they are still searching to find the best way to demonstrate the impact of social media and the contribution to the bottom line.[59]

Soziale Medien, obwohl sich deren Anwendung durch Unternehmen aller Größen innerhalb weniger Jahre rasant verbreitet hat, bleibt für einen Großteil der Unternehmen gegenwärtig mehr ein Art Experiment. Es wird sich zeigen müssen, ob sich soziale Medien zukünftig zu einem fest integrierten Bestandteil gewöhnlicher Geschäftsprozesse und -bereiche, allen voran aber nicht nur Marketing, wandeln können. Dazu bemerkt die erwähnte Studie:

"For many companies, social media use is still viewed as an experiment, where discrete projects are launched, usually by a few individuals in marketing or communications. Some said they limit their activities because they are in a "test" mode and lack resources to do more. Others said the organizations are wary because they perceive dangers in exposure and lack of control of the conversation on the Web."[60]

---

[58] Harvard Business Review Analytic Services (2010): The New Conversation: Taking Social Media from Talk to Action, S. 2
[59] Ebd. S. 3
[60] Ebd. S. 5

Für die betriebliche Weiterbildung ergibt sich hieraus, dass soziale Medien, die gegenwärtig in der Unternehmenswelt für gewöhnlich lediglich in Verbindung mit der Marketing- und Kommunikationsstrategie in Betracht gezogen werden, momentan eine eingeschränkte Relevanz für die Realisierung und Unterstützung des Kerngeschäftes haben. Es stellt sich die Frage, warum denn Unternehmen ernsthaft über den strategischen Einsatz sozialer Medien für Lernzwecke von Betriebsangehörigen nachdenken sollten, wenn die (monetären) Vorteile für das eigentliche Kerngeschäft aus der Anwendung in Kommunikation, Service, Marketing, etc. bisher eher nicht besonders offensichtlich zu sein scheinen. Böhler et al. zählen drei Hauptgründe auf, warum Unternehmen zunehmend dennoch auf die Integrierung sozialer Medien in der betrieblichen Weiterbildung setzen:

"Die [i] Globalisierung sowie der [ii] technologische und [iii] demografische Wandel sind die großen Herausforderungen, vor denen Unternehmen und Mitarbeitende heute stehen. Notwendige Produktivitätssteigerungen verlangen neue Formen der Organisation, der Vernetzung, der Kollaboration und Partizipation. Die damit verbundenen Veränderungen werden als Transformation zum Enterprise 2.0 oder Social Business beschrieben […]. Unter Enterprise 2.0 werden Unternehmen verstanden, die Social-Media-Plattformen und Tools in der organisationsinternen Kommunikation, aber auch in der Kommunikation mit Partnerinnen und Partnern sowie Kundinnen und Kunden nutzen […]. Damit geht der Wandel zum Social Business einher, zu „einem partizipativen Unternehmen, in dem das Wissen des Unternehmens vermehrt über Netzwerke (Communitys) ausgetauscht wird" […]. Der Einsatz von Technologien und Medien in der Weiterbildung ist einerseits Teil dieses Wandels und andererseits Teil der Antwort der Weiterbildung auf die genannten Herausforderungen."[61]

Besonders schwer wiegen der technologische und demographische Wandel (Stichwort ‚*Generation Y*') im Sinne einer Bejahung sozialer Medien zur Unterstützung betrieblichen Lernens im Allgemeinen und darin sozialen Lernens im Besonderen, den die Autoren folgendermaßen erläutern:

"Der technologische Wandel hat dazu geführt, dass […] immer mehr Arbeitsprozesse in immer größerem Umfang computer- bzw. netzgestützt stattfinden. Das Netz (Internet, Intranet) ist die Grundlage für eine wachsende Zahl von Geschäftsmodellen, Kundenbeziehungen sowie Prozessen und Instrumenten des Personalmanagements. Das legt nahe, zur Entwicklung entsprechender Kompetenzen von Mitarbeitenden auch in der Personalentwicklung auf das technologiegestützte Lernen zu setzen. Hinzu kommt, dass immer mehr Mitarbeitende mit neuen Technologien und Medien aufwachsen. Die Rede ist von der Generation C [bzw. Y] („connected, communicating, content-centric, computerized, community-oriented, always clicking"; Friedrich, Peterson & Koster, 2011), die seit den 1990er Jahren heranwächst und durch weltweite Vernetzung, aktive

[61] Böhler, Ch. et. al. (2013): Webbasiertes Lernen in Unternehmen. Entscheider/innen, Zielgruppen, Lernformen und Erfolgsfaktoren, S. 3, in Ebner, M. und Schön, S. [Hrsg.]: L3T. Lehrbuch für Lernen und Lehren mit Technologien.

Mitwirkung in Sozialen Netzwerken und mobilen Netzzugang geprägt ist. Damit fällt nicht nur eine Hürde für den breiten Einsatz von Bildungsmedien weg. Es führt in den Augen vieler auch dazu, dass zukünftige Generationen von Arbeitnehmenden aktiv den Einsatz von Medien, Netztechnologien und Online-Communitys für ihre Lernumgebungen und Lernprozesse fordern werden […].“[62]

Angesichts der genannten Veränderungen und der damit einhergehenden Notwendigkeit nach ´*neuen* Kompetenzen´ für eine zunehmend vernetzte und digitalisierte (Arbeits)Welt stellt sich die Frage, inwiefern Kompetenzentwicklung unter den Mitarbeitern eines Unternehmens mittels innovativer Lernarrangements, zu denen soziales Lernen in sozialen Medien gezählt werden sollte, motoviert und ermöglicht werden kann. Erpenbeck und Sauter stellen fest, dass *“… das Lernen am Arbeitsplatz und die Integration von Bildungsmaßnahmen in Organisationsentwicklungsprozesse […] immer wichtiger [werden]. Nahezu alle großen Unternehmen nutzen heute eigene, sorgfältig ausgearbeitete, in ihrer Personalauswahl und -entwicklung fest verankerte Kompetenzmodelle. Die Kompetenzmodelle sind in der Regel in ein umfassend ausgearbeitetes Kompetenzmanagement eingebunden. Zunehmend entwickeln auch mittlere und kleine Unternehmen ein eigenes Kompetenzmanagement.“*[63] Die Autoren merken im Allgemeinen an, dass *„… die betriebliche Bildung […] in vielen Projekten, insbesondere von Großunternehmen, einer der wichtigsten Vorreiter innovativer Lernsysteme [ist].“* Dennoch bemängeln sie, dass *“… die heutigen, überwiegend qualifizierungsorientierten Lernsysteme […] weitgehend die Eigenständigkeit und Vielfältigkeit der Lerner [ignorieren]. Während die Lerner in seminargeprägten Qualifizierungsmaßnahmen oft passiv und fremdgesteuert sind, erfordern innovative Lernsysteme dagegen eine grundlegende Kulturveränderung. Die Rolle der betrieblichen Bildung wandelt sich zum Begleiter von Veränderungsprozessen, zum Service- und Dienstleister nach Bedarf und zum Impuls- und Ideengeber.“*[64] Inwiefern und auf welche Weise kann also soziales Lernen in sozialen Medien zu einer (Lern)Kulturveränderung in der betrieblichen Lernlandschaft beitragen und auf Kompetenzentwicklung so einwirken, dass die Erfüllung von Geschäftszielen in einer sich rasant wandelnden Unternehmensumwelt ermöglicht oder zu mindestens unterstützt wird? Brahm und Seufert bemerken in ihrem Arbeitsbericht *Kompetenzentwicklung mit Web 2.0 – Good Practices aus Unternehmen* aus dem Jahr 2009, dass *“auf Empfehlungen für den didaktisch*

[62] Böhler, Ch. et. al. (Ebd. S. 3)
[63] Erpenbeck, J. und Sauter, W. (2013): So werden wir Lernen!, S. 55
[64] Erpenbeck/Sauter (Ebd. S. 55-56)

sinnvollen Einsatz von Web 2.0-Technologien, die auf realen Erfahrungen im Unternehmen basieren, […] bis dato […] nicht zurückgegriffen werden [kann].“[65] Nichtsdestotrotz, anhand einer Reihe von Fallstudien aus der realen Unternehmenswelt illustriert der Arbeitsbericht in eingehender Weise, wie Großunternehmen Web 2.0 Technologien (diese schließen soziale Medien ein) nutzen, um “…*einen Beitrag* zur Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter und letztlich auch zur strategischen Weiterentwicklung des Unternehmens [zu] leisten. Herber et. al. dagegen sehen in der Anwendung von sozialen Medien Grenzen für den Bereich der betrieblichen Weiterbildung. Sie bemerken, dass “*nach aktuellen Studien […] neben herkömmlichen Lernanwendungen (zum Beispiel Wikis, WBTs, Simulationen und Webinare) das ‚Blended Learning‘ eines der bedeutendsten Formate technologiegestützter Lehr- und Lernarrangements in der betrieblichen Weiterbildung […] ist und bleibt. Hingegen werden sich Werkzeuge, die sich an eine breite, schwer abzugrenzende Öffentlichkeit wenden beziehungsweise soziale Vernetzung ermöglichen (wie Soziale Netzwerke, Blogs oder Podcasts) für die allgemeine Weiterbildung vergleichsweise besser eignen, weil sie eine breite Nutzergruppe erreichen und hochwertigen reflexiven Austausch untereinander möglich machen.“*[66] Bis zur umfassenden Anwendung innovativer Lerntechnologien und -systeme zur Gestaltung von Lernarrangements, in denen vernetztes und soziales Lernen einen bedeutenden Anteil der Lernerfahrung ausmacht, scheint es vor allem in der außerbetrieblichen beruflichen Fort- und Weiterbildung noch ein weiter Weg zu sein. Dazu bemerken Sauter und Erpenbeck:

„In der beruflichen Weiterbildung dominieren ebenfalls noch die „klassischen“ „Lehr“- und „Lern“formen. So nutzen beispielsweise nahezu alle großen Fernstudienanbieter nach wie vor Studienbriefe und Einsendeaufgaben, die meist noch per Post versandt werden. Zwar gibt es bei den meisten Anbietern eine Lernplattform, häufig mit attraktiven Namen belegt, die aber nicht in die Lernprozesse integriert sind (Stiftung Warentest, Test Sonderheft Oktober 2011, S. 42 ff).“[67]

Demnach scheinen außerbetriebliche Träger beruflicher Bildung eher veränderungsresistent zu sein bezüglich des Einsatzes von Web 2.0 Technologien, darunter sozial Media Plattformen, zur Gestaltung von Lehr- und Lernarrangements. Ein Paradigmenwechsel hin zu mehr informellem und selbstgesteuertem Lernen vollzieht sich selbst bei Trägern beruflicher und allgemeiner Weiterbildung nur langsam. Umso

[65] Seufert, S. und Brahm, T. (2009): Kompetenzentwicklung mit Web 2.0, S. 5
[66] Herber, E. et al. (2013: Erwachsenen- und Weiterbildung. Technologieeinsatz beim Lernen und Lehren mit Erwachsenen, S. 4. In: Ebner, M. und Schön, S. [Hrsg.]: L3T. Lehrbuch für Lernen und Lehren mit Technologien
[67] Erpenbeck/Sauter (Ebd. S. 52)

erstaunlicher ist es, dass vor allem Großunternehmen mit einem ausgereiften strategischen Konzept betrieblicher Weiterbildung und der dazugehörigen Infrastruktur, eine Vorreiterrolle einnehmen in der Innovation von Lernlösungen für betriebliches Lernen. Die Autoren fordern Lernplattformen, die kompetenzorientierte Lernprozesse unterstützen, und die, wie im Kapitel 8 dieser Arbeit aufgezeigt wird, bereits von vielen Unternehmen zur Unterstützung informellen Lernens, einschließlich soziales Lernen, betrieben werden. Lernplattformen, die soziales Lernen ermöglichen, charakterisieren Erpenbeck/Sauter folgendermaßen:

„Traditionelle Lernplattformen werden häufig fast ausschließlich dazu benutzt, einzelne Dokumente einer bestimmten Personengruppe zum Download bereit zu stellen und die Lernorganisation zu unterstützen. In kompetenzorientierten Lernprozessen werden jedoch Lernräume benötigt, die insbesondere auch sozialkommunikative und kollaborative Lernaktivitäten ermöglichen. Zukünftig benötigen wir deshalb Soziale Lernplattformen, die den Lernern abgeschlossene und offene Kursräume bieten. Der Trainer kann seine Kurse bilden und organisieren, gleichzeitig haben die Lerner aber auch die Möglichkeit, selbst Lernräume einzurichten, Erfahrungswissen in E-Portfolios oder Communities of Practice zu dokumentieren oder Wissen im Internet zu nutzen […]. Soziale Lernplattformen bilden damit sozialen Strukturen wie im Internet des Web 2.0 Zeitalters ab. So werden z. B. in Trackbacks, Kommentaren, Links und Feeds kommunikative und soziale Beziehungen der Lerner aufgebaut. Zunehmend finden die Lernprozesse selbst im Intranet und im Internet statt. Diese Lernumgebung wird damit zu einem Ermöglichungsrahmen für Social Working und Social Learning, in denen sich die Lernenden aktiv über Themen austauschen, gemeinsam an Lösungen arbeiten, Kommentare hinterlassen oder Beiträge bewerten.“[68]

Hart weist darauf hin, welche Bedeutung soziales Lernen in sozialen Medien für Mitarbeiter eines Unternehmens und deren Entwicklung hinsichtlich Problemlösungskompetenzen (individuell und als Team) im Unternehmensalltag heutzutage haben kann:

„“Social learning” is undoubtedly becoming a hot topic in the L&D [learning and development] world. We can see that social media tools are increasingly being used to engage learners both in the classroom and in online courses, but what is also becoming very clear is that it is not only *in the area of formal learning where they are having an impact. Social media tools are* also *being used in the workplace by individuals and teams to solve business and performance problems.“*[69]

Aus geschäftsstrategischer Sicht sollten Unternehmen soziales Lernen mit Unterstützung sozialer Medien als Methode und Form informellen Lernens betrachten, die u.a. das Problemlösungsverhalten und -denken einzelner Mitarbeiter und Mitarbeiterteams fördern kann und im besten Falle zu einer höheren und effektiveren Arbeitsleistung beitrüge. Hart

[68] Erpenbeck/Sauter (Ebd. S. 91-92)
[69] Hart, J. (2014): Social Media and its Impact on Workplace Learning, URL: http://c4lpt.co.uk/resources/social-learning-handbook/social-media-and-its-impact-on-workplace-learning/ [Status: 19.07.2014]

fasst diesen Aspekt bezüglich der Vorteile sozialen Lernens in wenigen Worten folgendermaßen zusammen:

„"Social workflow learning" (as it might otherwise be called) is about workers sharing information and knowledge with one another in networks and communities as well as adopting a new collaborative approach to working. It's all about DOING their jobs (better)."[70]

Die Autorin argumentiert, dass soziale Medien, sofern diese erfolgreich in den Fluss betrieblichen sozialen Lernens integriert werden, Lernen am Arbeitsplatz von einem für gewöhnlich vorwiegend fremdgesteuertem zu einem überwiegend selbstgesteuertem Vorgang zu transformieren in der Lage sind (**Abbildung 9**):

"This is an essential and defining point about social media; it has turned the concept of "learning" on its head. It's no longer about waiting to be taught or trained, but about individuals having the power in their own hands to deal with their own learning problems much more quickly and efficiently than before."

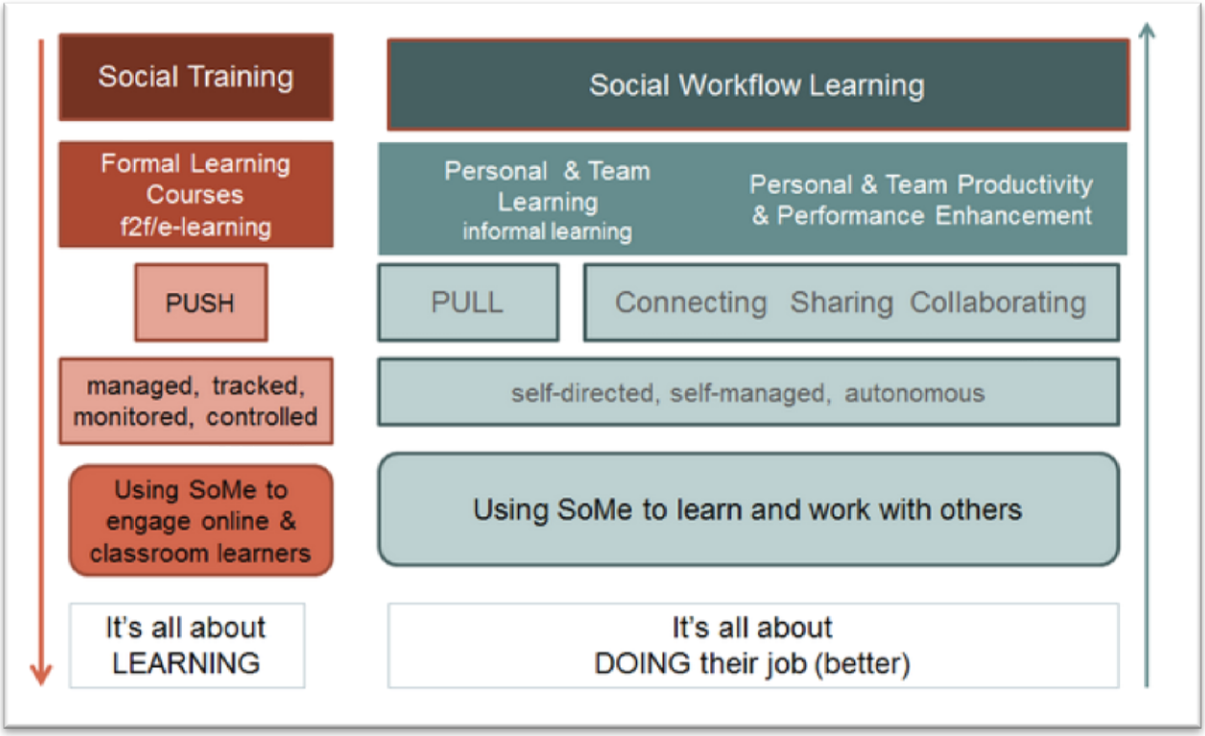


Abb. 9: „Social Training versus Social Workflow Learning"[71]

Conner fasst in ihrem Blog die wesentlichen Fakten des US-amerikanischen *Industry Reports* zur betrieblichen Weiterbildung für das Jahr 2012 (alljährlich veröffentlicht von der *American Society for Training and Development, ASTD, kürzlich umbenannt in ATD,*

[70] Hart, J. (Ebd.)
[71] Hart, J. (Ebd.)

Association for Talent Development) und hebt bezüglich der wachsenden Bedeutung sozialen Lernens folgende Fakten hervor:

"Large businesses triple their spending on social learning. Social learning is one catalyst for the transformation in L&D [learning and development]. In 2012, large U.S. companies spent just over $46,000 on average in 2012, nearly triple the spending of just two years ago. Social learning can be extremely effective when incorporated into a more structured program, such as combining a formal course with a learner discussion forum. In addition, high-impact organizations are becoming effective at creating employee networks, connecting novices to experts through expertise directories, and sharing knowledge through communities of practice. In this way, social learning, combined with formal programs, experiential learning and ongoing support and reinforcement, is facilitating a shift from blended training programs to continuous learning environments."[72]

Großunternehmen, wenn nicht ausschließlich so doch mehrheitlich, scheinen die treibende Kraft zu sein bei der Integration sozialen Lernens und sozialer Medien im Rahmen einer ganzheitlichen und (geschäfts)strategisch ausgerichteten betrieblichen Weiterbildung, in der die Förderung informellen Lernens Teil eines sich gegenwärtig vollziehenden Paradigmenwechsels ist und die sich als Partner des betrieblichen Wissensmanagements sieht im Sinne einer permanent lernenden Organisation. Eine Datenlandschaft bezüglich der Implementation sozialen Lernens mit Hilfe von sozialen Medien in kleinen und mittleren deutschen und/oder europäischen Unternehmen/Betrieben ist so gut wie gar nicht vorhanden. Dieser Umstand lässt darauf schließen, dass hier noch erheblicher Bedarf in der Datenerhebung herrscht, ohne automatisch schlussfolgern zu wollen, dass die mangelnde Erforschung und Erfassung diesbezüglicher Entwicklungen mit mangelnder Existenz an Innovationsbemühungen in kleinen und mittleren Unternehmen zusammenhängt. Die Schwerfälligkeit, die Großunternehmen eigen ist und an der Innovationen und Veränderungen oftmals scheitern, ist im Falle von kleinerer Unternehmen weniger gegeben und könnte durchaus ein Vorteil sein, bedenkt man das soziales Lernen in sozialen Medien außerhalb des Arbeitsplatzes für einen Großteil der Bevölkerung in entwickelten Ländern bereits bald seit einem Jahrzehnt zum Alltag gehört. Im Folgenden Kapitel sieben soll geklärt werden, welches die Herausforderungen und Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Umsetzung sozialen Lernens mit sozialen Medien sind.

[72] Conner, M. (2013): Stats on Workplace Learning, URL: http://marciaconner.com/blog/workplace-learning-stats/ [Status: 20.07.2014]

7. Herausforderungen und Rahmenbedingungen bei der Umsetzung sozialen Lernens in sozialen Medien innerhalb der betrieblichen Weiterbildung

Die Integrierung sozialer Medien in die betriebliche Bildung stellt für viele Unternehmen eine große Herausforderung dar. Seufert und Meier argumentieren, dass *"sich Marketing-, Vertriebs- und Werbeabteilungen bisher als ‚early movers' erwiesen haben hinsichtlich der Anwendung sozialer Medien, um beispielsweise mittels viralem Marketing größere Aufmerksamkeit auf Unternehmen und deren Dienstleistungen bzw. Produkte zu ziehen."*[73] Betriebliche Weiterbildungsabteilungen hingegen bezeichnen die Autoren als Gegensatz der sogenannten *‚early movers'* in Bezug auf eine Beteiligung an den rasanten und innovativen Entwicklungen der vergangenen Jahre im Bereich sozialer Medien und deren Anwendung für betriebliche Zwecke. Nichtsdestotrotz ist gegenwärtig die Diskussion um die Förderung informellen Lernens und damit auch sozialen Lernens mit Unterstützung sozialer Medien innerhalb der betrieblichen Weiterbildung dominierend auf der Agenda von Erwachsenenbildnern, die verantwortlich für die Gestaltung betrieblichen Lernens sind. McCracken und Wallace betonen, dass in der betrieblichen Weiterbildung die hauptsächliche Herausforderung darin liegt, eine Lernkultur zu schaffen, innerhalb derer die Strategien für betriebliches Training, Entwicklung und Lernen sowohl der Unternehmensstrategie gerecht werden als auch dazu beitragen, diese zu formen und zu beeinflussen.[74] In der Ausrichtung der betrieblichen Lernstrategien nach der Unternehmensstrategie liegt auch die größte Herausforderung bei der Implementierung von Lernarrangements, die die Förderung sozialen Lernens mit sozialen Medien in den Vordergrund stellen. Oftmals beschränkt sich die Anwendung sozialer Medien in der betrieblichen Weiterbildung lediglich auf die Bereitstellung von Lerninhalten. Bozarth weist auf den beschränkten Forschungsnachweis darüber hin, dass Erwachsenenbildner effektiv soziale Medien zur Unterstützung sozialen Lernens zu nutzen wissen. Das Dilemma der übermäßigen Fokussierung auf Lernmedien/Lerntechnologien und Lerninhalte zu Ungunsten einer Förderung informellen Lernens, in dem die Lernenden im Vordergrund stehen, fasst Bozarth in folgende Worte zusammen:

---

[73] Seufert, S. und Meier, C. (2013): Integrating Informal Learning into Corporate Learning via Social Media, S. 3

[74] McCracken, M. und Wallace, M. (2000): Towards a redefinition of strategic HRD. Journal of European Industrial Training, 24 (5), S. 282

„ […] just using the online tools to deliver content doesn't support „social learning"; it happens when you use the tools to invite interaction from and between the learners. It's about social, not media, and it's about shared learning, not just pushing content."[75]

Galagan weist in ihrem Artikel auf eine Kompetenzstudie der US-amerikanischen ASTD hin, die u.a. die Notwendigkeit einer 'social media' Kompetenz unter Erwachsenenbildnern bestätigt, um zukünftig erfolgreich sein zu können. Eine Befragung unter Erwachsenenbildnern im Rahmen der Studie ergab, dass drei breite Wissensfelder in Bezug auf soziales Lernen für die Gegenwart und die Zukunft von Bedeutung sind:

- *"how social media can be used for learning (such as enabling learners to generate their own learning content, facilitating communication and collaboration between facilitators and learners, and supporting informal learning)*
- *fluency with social learning tools and their limitations (such as wikis, mobile applications, immersive learning environments, and peer rating tools—what these tools can and cannot do)*
- *knowledge of techniques for overcoming objections against using social media (such as demonstrating a compelling value proposition and implementing specific approaches to increase user adoption)."*[76]

Zusätzlich fällt Erwachsenenbildnern im Management betrieblicher Weiterbildung laut Galagan die Rolle von Erneuerern, sogenannten Change Agents, zu bei der Einführung sozialen Lernens im Betriebsgeschehen:

"Learning professionals in managerial roles especially need to become change agents and help their organizations see the value of social learning and facilitate its adoption and acceptance," […], […]. […] It's not enough to understand which technologies are out there. It also is critical to know when the use of technology is and isn't appropriate, and how to match the right technology to the right learning needs and objectives."

Zu den Kompetenzlücken, die vielfach unter Erwachsenenbildnern vorzufinden ist in Bezug auf eine sinnvolle und lernerzentrierte Implementierung sozialer Medien zur Förderung sozialen Lernens, gesellt sich gegenwärtig noch große Skepsis und tiefes Misstrauen unter Geschäftsführern und Unternehmensmanagern, die für Leiter betrieblicher Bildung als wichtige Stakeholder (interne Kunden) gelten. Bingham und Conner erläutern eine Reihe von Stolpersteinen und Bedenken, auf die Gestalter betrieblichen Lernens bei der Implementierung sozialer Medien zu informellen Lernzwecken häufig stoßen. In der folgenden **Tabelle 3** wird eine Zusammenfassung der wichtigsten Bedenken bereitgestellt, mit denen laut Bingham und Conner[77] Erwachsenenbildner im Gespräch mit ihren internen Kunden (Manager des

[75] Bozarth, J. (2011): Social Media for Learning. The eLearning Guild Research, S. 3
[76] Galagan, P. (2011): New skills for a new work reality. Training & Development, November 2011, S. 27
[77] Bingham/Conner (Ebd. S. 22-26)

Kerngeschäftes, Entscheidungsträger hinsichtlich Budgets und Strategien betrieblicher Weiterbildung, etc.) aller Wahrscheinlichkeit nach zu rechnen haben.

BEDENKEN VON ENTSCHEIDUNGS-TRÄGERN	ERLÄUTERUNG
"Unser Unternehmen wird niemals soziale Medien in Betriebsprozesse zu integrieren. Wir brauchen es nicht!"	Begründet auf unzureichende Kenntnis über soziale Medien und die Vorteile, die es schaffen kann für die Organisation. Viele Unternehmen schlittern unbewusst und ungeplant in die Nutzung sozialer Medien für betriebliches informelles Lernen. Es passiert bereits, angeführt von einzelnen Mitarbeitern, Abteilungen (ein WiKi hier, ein Blog dort), begünstigt durch kostenlose *Social Media Apps/Tools*. Eine universelle Unterstützung solcher innovativen, doch vereinzelten Initiativen existiert jedoch nicht, schon gar nicht eine ausgearbeitete Strategie für die Implementierung sozialer Medien, um soziales Lernen zu fördern und zu erleichtern.
"Die Gefahr, dass Mitarbeiter in betriebsinternen sozialen Medien unangebrachte Inhalte veröffentlichen (posten) ist zu groß!"	Begründet auf Furcht vor viraler Verbreitung *skandalöser Nachrichten*. Es werden höhere Maßstäbe für soziale Medien und deren Nutzung bzw. Missbrauch angesetzt als für traditionelle Bürokommunikationsmedien. Anstelle einer Verbannung sozialer Medien sollte der Schwerpunkt auf die '*Erziehung*' der Unternehmensmitarbeiter hinsichtlich eines effektiven Einsatzes sozialer Medien für Arbeitszwecke gelegt werden. Entsprechende Trainingsmaßnahmen sind notwendig, um bei Mitarbeitern ein Bewusstsein dafür zu schaffen und zu schärfen, dass soziale Medien die Zukunft für kollaboratives Arbeiten und betriebliches Lernen repräsentiert. Ein Kodex oder ein Social Media Etikett sollten Teil der Strategie sein. Mitarbeiter oder Externe, die dem Unternehmen über soziale Medien zu schaden suchen, haben bereits eine Möglichkeit dazu gefunden (mit und ohne soziale Medien), und werden immer eine Möglichkeit oder Alternativen finden, dieses zu tun.
"Posts mit inkorrekter Information werden zum Alltag!"	Begründet auf der Annahme, dass Mitarbeiter, wenn sie zur Nutzung sozialer Medien angeregt werden, Posts veröffentlichen, die von der Geschäftsleitung niemals Zustimmung bekämen. Dies könnte zur Regel werden. Oft jedoch ist es gerade der öffentliche Dialog, der eine Korrektur (Aktualisierung) falscher (alter) Daten oder ein kompletteres Bild einer gegebenen Situation oder Angelegenheit, herbeischafft. Gerüchte werden schneller aus der Welt geschaffen, Spekulationen öfter enttarnt, und verdrehte Informationen effizienter zurechtgerückt. Die Bemühungen unter

	Mitarbeitern um die Schaffung eines Informationsflusses, dass von Exaktheit und Präzision bestimmt wird, ist intrinsisch gegeben, da die Kommunikation im öffentlichen Raum geschieht.
"Unsere Mitarbeiter brauchen Training, kein Socializing!"	Begründet auf der Annahme, dass soziales Lernen darauf hinausgeht, herkömmliches betriebliches Training zu ersetzen. Soziales Lernen kann sich mit formalen Trainings überlappen, oder dieses stark komplementieren. In jedem Falle ist soziales Lernen gut für den Transfer von in formalen Trainings Gelerntem. Die Transferlücke betrieblichen Lernens kann somit besser angegangen werden als es formale Trainings schaffen. Diese blenden oftmals die Anwendung von neuem Wissen am Arbeitsplatz und nach dem Training komplett aus. Beruflicher Erfolg definiert sich zunehmend über Teams, Communities of Practice und Zusammenarbeit, und immer weniger über individuelle Leistung oder Errungenschaft. Die Wände von Räumen und Säle für herkömmliches, formales Trainings werden im Zuge der technologischen Erneuerungen immer durchlässiger. Das Wissen von Experten und Peers findet dank der Technologien für soziale Medien leichter den je zuvor Zugang zum Arbeitsplatz und zum Privatleben.
"Social Media Systeme, die soziales Lernen unterstützen, gefährden Geheiminformationen des Unternehmens!"	Begründet auf der Befürchtung vor einem verantwortungslosen Umgang mit empfindlichen Betriebsinformationen in sozialen Medien. Eine bewusste *Steuerung* der Nutzung betriebsinterner sozialer Medien ist unerlässlich. Ratsam ist es, Mitarbeiter die in sozialen Medien Informationen zur Verfügung stellen, stets daran zu erinnern, dass sie individuell verantwortlich sind für den Schutz empfindlicher und geheimer Betriebsinformationen.
"Soziale Medien können unmöglich gesteuert und kontrolliert werden!"	Begründet auf eine Sichtweise auf soziale Medien, die wenig pragmatisch und simple ist. Zur Steuerung sozialer Medien bedarf es nicht eines umfangreichen und strengen Regelwerkes, welches die Nutzung sozialer Medien letzten Endes mehr missbilligt als fördert. Einfache Spielregeln, die bestimmen, wann Mitarbeiter welche Tools zur Bereitstellung und Generierung bestimmter Informationskategorien nutzen sollten, genügen durchaus. Mitarbeiter sollten einfache Regeln haben und kennen, um Informationen zu kategorisieren. Die Tatsache, dass Mitarbeiter sehen können, wer welche Informationen zur Verfügung stellt, regt dazu an, Selbstkontrolle und wechselseitige Kontrolle auszuüben. Ein komplettes Verbot sozialer Medien am Arbeitsplatz erscheint unmöglich, auch wenn viele Unternehmen das Internet auf Computern für soziale Medien sperren. Angesichts der Tatsache,

	dass die meisten Menschen soziale Medien überwiegend über Smartphones nutzen, lässt sich die Nutzung sozialer Medien am Arbeitsplatz kaum ganz auslöschen.
"Die Nutzung sozialer Medien kann nicht gemessen werden!"	Begründet auf Unkenntnis darüber, wie die Nutzung sozialer Medien für Informations- und Lernzwecke operationalisiert werden kann. Die Datenanalyse in sozialen Medien verschafft einen Einblick u.a. darüber, von wem, wie, wann, wie oft, wie lange und wozu soziale Medien genutzt werden. Transparenz ist ein Hauptmerkmal sozialer Medien und erlaubt jedem Teilnehmer eines sozialen Netzwerkes, den Kommunikationsfluss nachzuvollziehen. Wichtig ist eine Verlinkung der erwähnten Messgrößen bezüglich der Nutzung sozialer Medien im Unternehmen mit wirtschaftlichen Betriebsergebnissen.

Tabelle 3: „Bedenken von Entscheidungsträgern bzgl. Einführung sozialer Medien für betriebliches Lernen"

Bingham und Conner argumentieren, dass Unternehmensmanager das Wissen von Angestellten als strategische Priorität einstufen, und dennoch schließen sie oft das Thema *Lernen* bei strategischen Diskussionen aus. Für die USA konstatieren die Autoren, dass in den vergangenen fünfzehn Jahren Unternehmensmanager betriebliches Lernen komplett den Abteilungen betrieblicher Weiterbildung und Trainings überlassen haben, so sehr, dass das Thema *Lernen* bei strategischen Diskussionen und Entscheidungen gegenwärtig im Abseits steht. Eine Transformation und Modernisierung der Abteilungen für betriebliche Weiterbildung und Jobtraining hat zwar stattgefunden, hin zu mehr Kosteneffizienz dank einer Umstellung auf Online Lernen und eLearning, doch dies hat kaum zur Auflösung eines tiefergehenden Dilemmas beigetragen – betriebsinternes/-externes Jobtraining und betriebliches Lernen sind nicht dasselbe. Während gewöhnliche Jobtrainings einer *Outside-In* (inhaltszentrierte) Vorgehensweise folgen, bei der es darum geht, vorhandene und messbare Wissensinhalte zu vermitteln, beschreibt Lernen vorwiegend eine *Inside-Out* (lernerzentrierte) Vorgehensweise. Diese liegt verwurzelt im permanenten oder spontanen Wunsch der Lernenden, Wissen zu erlangen, angestoßen durch jüngste Erlebnisse und Erfahrungen oder durch eine stetige Interaktion mit der Arbeitsumwelt. Das '*neue*' soziale Lernen mit Unterstützung sozialer Medien fördert eine Arbeitsumgebung, in der Menschen bereitwillig und mit Leichtigkeit neues Wissen und neue Fähigkeiten aufgreifen um den Erfordernissen einer sich rasant und stetig verändernden mobilen Umwelt zu genügen.[78] Was aber sind die Rahmenbedingungen, um in der betrieblichen

[78] Bingham/Conner (Ebd. S. 26-27)

Weiterbindung informelles Lernen insbesondere durch soziales Lernen nachhaltig in einen wichtigen Eckpfeiler, in eine Domäne betrieblichen Lernens zu verwandeln? Herber et. al. weisen darauf hin, dass „*entgegen der landläufigen Annahme, dass internetbasierte Netzwerke überwiegend von jungen Leuten genutzt werden, geht aus Studien hervor, dass (bei einem Durchschnittsalter von 23 bis 47 Jahren) auch die Teilnahme Erwachsener in sozialen Online-Netzwerken bereits sehr hoch ist und mit dem Heranwachsen der Netzgeneration massiv zunimmt […].*“[79] Generell ist davon auszugehen, dass eine große Mehrheit von Arbeitnehmern heutzutage über ausreichend Erfahrung und Kenntnis in Bezug auf den Umgang mit sozialen Medien verfügt, wenn auch vorwiegend oder ausschließlich für private Zwecke, zu denen Lernen sicherlich dazugezählt werden kann. Hart warnt vor einer Top-Down Herangehensweise bei der Implementierung sozialer Medien zur Förderung sozialen Lernens:

„ […] the traditional top-down approach to implementation is seen in terms of imposing social and collaboration tools on the workforce, compelling them to share and collaborate, and then controlling and tracking what they do share.

But this approach is unlikely to work well with social learning and collaborative working, for a couple of reasons:

1. *Those that are already collaborating, sharing and learning with one another, will resist attempts to force them to use other social tools or platforms in order to track and control what they are already doing. This may well push their activities even further underground.*
2. *Those that have yet to experience, understand and feel comfortable with social media will not want to be forced into sharing and collaborating when they are not ready for it, and are likely to resist attempts to make them do so.*

It is very probable that organizations that take a top-down approach to implementing social learning will report that it has failed; that workers are not using their collaboration system, or that they are not sharing and that it is not effective.”[80]

Die Autorin plädiert eindeutig für eine Bottom-Up Herangehensweise, im Sinne einer erfolgreichen Einführung sozialer Medien zur Ermöglichung sozialen Lernens:

„A more appropriate approach, therefore is to use a supportive bottom-up approach, which is more about supporting those individuals who already are sharing and collaborating with one another and encouraging others to experience the benefits of social working and learning. It is also about recognizing the fact that social learning works best when individuals and teams have a genuine purpose, need or interest to do so, e.g. to deal with

[79] Herber, E. et al. (Ebd. S. 3-4)
[80] Hart, J. (2014): Social Learning Strategies. ULR: http://c4lpt.co.uk/resources/social-learning-handbook/social-learning-strategies/ [Status: 03.08.2014]

a common issue or problem or to support one another – rather than because they are being told or forced to do so.“[81]

Laut Hart geht ist es unerlässlich, im Rahmen einer Strategieentwicklung zur Einführung sozialer Medien, die eine Förderung und Ermöglichung sozialen Lernens bezwecken sollen, folgende Fragen zu beantworten:

“Smart organizations are therefore asking very different questions about “implementing” social and collaborative approaches for working and learning, e.g.

- *How can we support those who are already working and learning collaboratively?*
- *How can we build on what is already happening?*
- *How can we encourage those who are not already working and learning collaboratively, to do so?*
- *How can we provide services to individuals and teams to help them address their learning and performance problems using collaborative approaches?*

In organizations who adopt this approach, social learning and collaborative working becomes an organic process. And as more and more people recognize the value of it, they will become involved, participate, share and collaborate. It is these organizations who will be more likely to report job and business productivity improvements, increased customer satisfaction and an improved bottom line.”[82]

Die Überzeugungsarbeit, die betriebliche Weiterbildner bei Entscheidungsträgern leisten müssen, stellt möglicherweise eine der größten Herausforderung dar bei der Einführung sozialer Medien im Rahmen einer betrieblichen Weiterbildungsstrategie, bei der informell-soziales Lernen genau so sehr in den Mittelpunkt gestellt wird wie das Lernen in formellen Lehr-Lern-Arrangements. Betriebliche Weiterbildner sind in dieser Hinsicht immer mehr auch Change Management Agents, wenn sie langfristig effektiv zu einer neuen Lernkultur im Unternehmen beitragen wollen. Auf der anderen Seite vollziehen sich in vielen Unternehmen *an der Basis* eine Vielzahl von Veränderungen ab, oft von der Unternehmensleitung unbemerkt, zugunsten einer betrieblichen Lernkultur, in der Lernen zunehmend kollaborativ, vernetzt und sozial geschieht. Letzteres soll im folgenden Kapitel Anhand eines konkreten Beispiels aus der Erfahrungswelt des Autors dieser Masterarbeit erläutert werden. Zunächst jedoch wird auf die Frage einzugehen sein, wie sich denn soziale Medien innerhalb der betrieblichen Weiterbildungsarbeit praktisch einsetzen lassen. Diese Betrachtung soll anhand einer Reihe von Fallbeispielen aus Unternehmen der Privatwirtschaft sowohl im deutschsprachigen Raum als auch in den USA vollzogen werden.

[81] Hart, J. (Ebd.)
[82] Hart, J. (Ebd.)

8. Konkrete Beispiele einer Anwendung sozialer Medien zur Unterstützung sozialen Lernens

Die Werkzeuge, Plattformen und Applikationen im Bereich der sozialen Medien sind vielfältig und scheinen eher mehr zu werden als dass eine Konsolidierung in Sicht wäre. Hart veröffentlicht jährlich ein Ranking der einhundert beliebtesten und meistgenutzten Social Media Tools, die für betriebliches Lernen genutzt werden.[83] *Learning Tools* definiert Hart wie folgt:

"A learning tool is defined as any software or online tool or service that you use either for your own personal or professional learning, for teaching or training, or for creating e-learning."[84]

Das Ranking 2013 wurde mittels einer Online Abstimmung unter Beteiligung von mehr als 500 Weiterbildnern aus 48 Ländern ermittelt. Auf die ersten zehn Plätze der Rankingliste kamen die Applikationen in **Abbildung 10**.

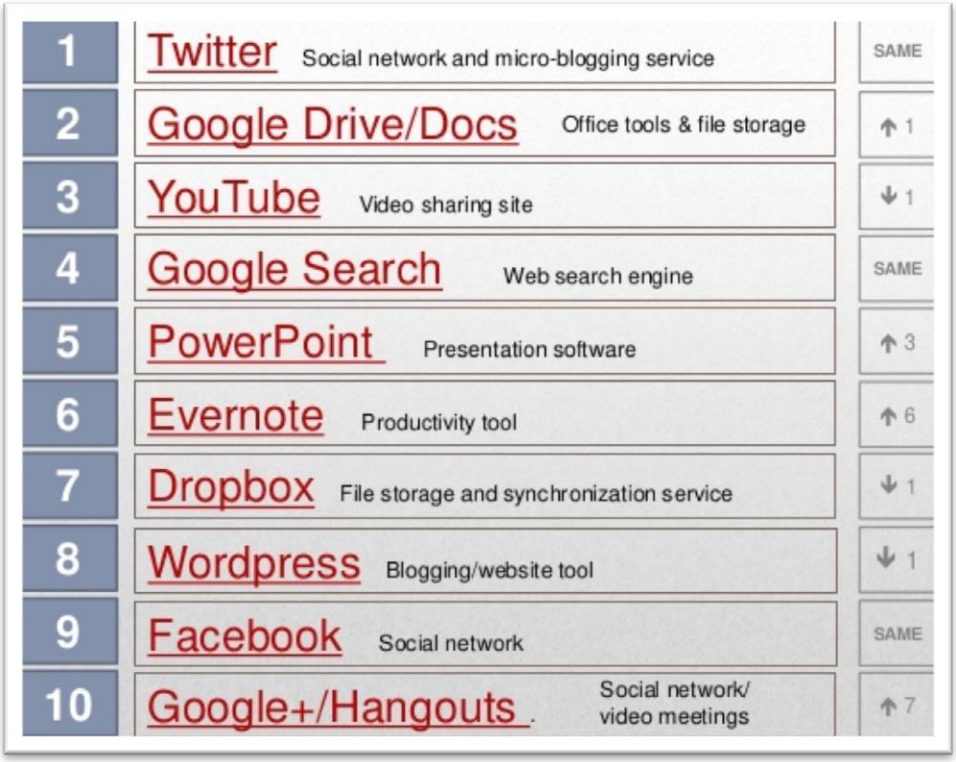


Abb. 10: „Top 10 Social Learning Tools 2013"

[83] Hart, J. (2013): Top 100 Tools for Learning. URL: http://c4lpt.co.uk/top100tools/ [Stand: 07.06.2014]
[84] Hart, J. (Ebd.)

Im Folgenden soll anhand der Beispiele Twitter und Yammer erläutert werden, wie zwei Social Media Tools, die gegenwärtig mit mehr als 270 Mio. Nutzern (Twitter) bzw. 500.000 Unternehmen (Yammer) zu den beliebtesten Applikationen in der Welt der sozialen Medien gehört, für Lernzwecke konkrete Anwendung finden kann.

8.1 Tools für soziales Lernen am Beispiel von Twitter und Yammer

Twitter gilt als Kombination von Microblog und sozialem Netzwerk. Nutzer können Textnachrichten (bekannt als "Tweets") von bis zu 140 Zeichen Länge versenden (posten), die dann von den Followers (Anhängern) des jeweiligen Nutzers gesehen und gelesen werden können. Gegenwärtig verzeichnet Twitter pro Tag mehr als 500 Millionen Tweets und über 1.5 Milliarden Suchanfragen. Twitter hat sich rasant zu einer Suchmaschine für Forschungszwecke entwickelt. Doch hauptsächlich wird Twitter zur Kommunikation mit Kunden und zwischen Freunden, Arbeitskollegen und Peers aus allen möglichen Bereichen des gesellschaftlichen Lebens genutzt. Twitter verfügt über eine Anzahl von Funktionen und Features, von denen für Erwachsen- und Weiterbildner die Hashtags (Themen und Schlüsselwörter), Chats, Favoriten (Bookmark Markierung wichtiger Tweets) und Listen, Re-Tweets (Weiterleiten von Tweets) und direkten Nachrichten (nur sichtbar für den Sender und Empfänger) die relevantesten sein dürften, um Twitter effektiv für Lernzwecke im Sinne sozialen Lernens einsetzen zu können. Twitter Chats dürften für soziales Lernen eine der wichtigsten Twitter Funktionen sein. Diese erlauben Online Meetings (in regelmäßigen Intervallen), um ein Thema zu diskutieren. Die Diskussionen werden von einem Moderator geleitet, der für gewöhnlich Fragen postet, die von den Chatteilnehmern beantwortet werden sollen. Twitter eignet sich aber auch für die Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung herkömmlicher Präsenztrainings und Workshops und kann, wenn gezielt und durchdacht zur Anwendung gebracht eine große Bereicherung sowohl für Lehrende wie Lernende. Die folgende **Tabelle 4** fasst zusammen, wofür und wie Twitter im Rahmen betrieblicher/beruflicher Weiterbildungsveranstaltungen eingesetzt werden kann:[85]

[85] Hart, Jane (2014): Using Twitter in Lectures, Classes and Workshops. URL: http://c4lpt.co.uk/how-to-use-twitter-for-social-learning/using-twitter-in-lectures-classes-and-workshops/ [Stand: 08.07.2014]

WANN?	WAS?
mögliche Aktivitäten **vor** der Lernveranstaltung	• Lehrende(r) stellt Veranstaltung vor und erklärt bspw., welche Inhalte/Diskussionen während der Veranstaltung zu erwarten sind. • Lernende reichen Diskussionsfragen ein.
mögliche Aktivitäten **während** der Veranstaltung, zusätzlich zur Anwendung des Backchannel	• Zeigen der Tweets/Diskussionen vor der Veranstaltung, einschließlich der Fragen/Themen, die dementsprechend in der Veranstaltung stattfinden werden/sollten. • Zeigen der Tweets, die während der Veranstaltung eingehen, um die Diskussion bzw. das Gespräch am Laufen zu halten.
Mögliche Aktivitäten **nach** der bzw. **zwischen** den Veranstaltungen	• Posting von Nachrichten für diejenigen Lernenden, die nicht unmittelbar an der Veranstaltung teilnehmen konnten. • Fortsetzung des Gesprächs, insbesondere im Falle eines Zeitmangels während der Veranstaltung, und den Dialog zwischen den Lernenden aufrechtzuerhalten. • Als Nachbereitung, um privat auf individuelle Fragen von Teilnehmern einzugehen. • Veröffentlichung von Internetlinks zu relevanten Ressourcen und Webseiten, die einen Bezug zur Veranstaltung haben. • Lernende können Erfahrungen darüber austauschen, was sie konkret machen oder gemacht haben, um Inhalte der Veranstaltung zu vertiefen, in der Praxis anzuwenden, etc. • Versenden von Erinnerungsnachrichten bezüglich Klausuren, Tests, Abgabefristen für Projektarbeit, oder andere Informationen und Neuigkeiten, die im Zusammenhang mit der Veranstaltung stehen.

Tabelle 4: „Anwendung von Twitter für betriebliche Trainingsveranstaltungen“

Hart verweist auf weitere Twitter ähnliche Applikationen wie beispielsweise GroupTweet, die vor allem für private und geschlossene Gruppen von Twitter Usern gedacht ist:

“This turns a standard Twitter account into a group communication hub where members can post updates to everyone in the group using direct messages. When the group account receives a direct message from a group member, GroupTweet converts it into a tweet that all followers can see.”

Price[86] betont in ihrem Artikel *“Twitter for Trainers”* die Funktion des *Backchannel*, der während einer Lernveranstaltung auch Metakommunikation (Austausch über die

[86] Price, K. (2012): Twitter for Trainers. In: ASTD Infoline (Vol. 29, Issue 1201, January 2012)

Lernveranstaltung an sich) ermöglicht. Twitter Backchannels haben demnach folgenden Nutzen:

"Backchannel communication is a secondary electronic conversation that takes place at the same time as a conference session, lecture, or instructor-led learning activity. On an informal basis, this might involve students using a chat tool or Twitter to discuss a lecture as it is happening."[87]

Bingham und Conner fassen Social Media Tools wie Twitter unter der Kategorie *Microsharing* zusammen. Sie definieren Microsharing (Synonyme hierzu sind Microblogging, Social Messaging und Micromessaging) als diejenige Art von Social Software Tools, die Menschen ermöglichen, sich gegenseitig zu aktualisieren mittels Bündel von Textnachrichten, Links und Multimedia. Hierzu kommen entweder allein stehende bzw. unabhängige Applikationen zum Einsatz oder aber das Microsharing geschieht als Teil einer größeren Online Community oder eines sozialen Netzwerkes. Die Vorteile von Microsharing beschreiben die Autoren folgendermaßen:

"Microsharing emerges from a trend to make digital content smaller and faster to spread. It is eclipsing email (too slow) and texting (too restricted an audience). Microbursts of information are easy to read and write, there is nothing to delete, you can communicate one to one or one to many, and replies are optional. Microsharing is a powerful way to connect people for personal, professional, or corporate benefit. With enterprise-focused Twitter-like tools such as Socialcast, Socialtext Signals, Cubetree, and Yammer, designed specifically for private use, organizations can now bring microsharing capabilities in house. Because they operate behind the firewall, these tools help protect confidential information and can link back to other enterprise systems."[88]

Die Integration von Microsharing in das Betriebsgeschehen kann Unternehmen bei der Auflösung eines gängigen Dilemmas helfen. Einerseits besteht die Notwendigkeit, Wissen dort zur Verfügung zu stellen, wo Mitarbeiter es situativ (hier und jetzt) benötigen. Andererseits müssen Unternehmen dafür sorgen, dass interne vertrauliche Informationen nicht nach außen geraten. Die meisten Tools für Microsharing erlauben Nutzern zu bestimmen, wie sie Textnachrichten veröffentlichen wollen und für wenn diese zugänglich gemacht werden sollen. Darüber hinaus erlauben Microsharing Tools den Empfängern von Textnachrichten, mittels der üblichen *'follow'* Funktion bestimmten Sendern *„auf der Spur zu bleiben"* bzw. kontinuierlich im Auge zu behalten.

Twitter ist lediglich ein Beispiel für soziale Medien, wie sie heutzutage Massenverbreitung finden und von Nutzern sowohl privat wie am Arbeitsplatz immer mehr als Teil ihrer

[87] Educause (2010): Things you should know about …BackChannel Communication. URL: http://net.educause.edu/ir/library/pdf/eli7057.pdf [Stand: 07.08.2014]
[88] Bingham/Conner (Ebd. S. 78)

persönlichen Lernstrategie und vernetzten Lernumwelt wahrgenommen und dementsprechend eingesetzt werden. Für betriebliche Weiterbildner bedeutet dies nicht nur eine Chance, zukünftig soziales Lernen mithilfe sozialer Medien zum Protagonisten betrieblicher/n Weiterbildung und Lernens zu transformieren, sondern im Angesicht der vielen Gestaltungsmöglichkeiten sozialen Lernens auch eine Herausforderung bei der Erarbeitung einer Strategie für die Zukunft betrieblichen Lernens. Hart schlägt vor, fünf hauptsächliche Einsatzfelder für soziale Medien als Lernwerkzeuge in der Organisation zu unterscheiden (siehe **Anhang C**). Die Liste der Optionen, und Kombinationen daraus, ist ausgiebig und lässt vermuten, wie sehr eine Strategie für soziales Lernen in der betrieblichen Weiterbildung sorgsam durchdacht werden sollte. Kalman verweist darauf, dass Arbeitnehmer im Zuge einer Transformation der betrieblichen Weiterbildung zukünftig mehr Selbstverantwortung für ihr persönliches Lernen am Arbeitsplatz übernehmen werden müssen:

"Moves toward social learning, performance support and interval reinforcement models suggest the onus of employee education is shifting to the employee, which contrasts with the previous era where the employer took responsibility, built vast education centers and taught extensive training programs. Not everyone agrees with the employee-driven learning strategy, but it seems employers are better enabled to build the learning framework, sit back and encourage employees to take advantage."[89]

Yammer, ein sogenanntes *Social Enterprise Network*, gehört zu den Social Media Tools, die innerhalb eines Unternehmens oder einer Organisation den Aufbau und die Entwicklung von Communities of Practice bzw. Learning Communities ermöglichen. Während bei Communities of Practice oftmals der fachliche Austausch zwischen Berufsverwandten im Mittelpunkt steht, fokussieren sich Learning Communities auf den Austausch zwischen den Teilnehmern einer (betrieblichen) Lernveranstaltung bzw. Weiterbildung. Learning Communities werden oftmals als virtuelle Verlängerung und Ergänzung des physischen Trainings- und Workshopraumes genutzt. Es erlaubt vor allem Lehrenden, über die Präsenzveranstaltung hinaus mit Lernenden eine Kommunikation aufrechtzuerhalten und eine Nachbereitung des Gelernten zu ermöglichen. Lernende haben die Möglichkeit, Trainingsinhalte durch an Mitlernende und Lehrende gerichtete Fragen im Nachhinein zu vertiefen oder weitere Klärung in Bezug auf Lerninhalte zu erlangen. Im folgenden Unterkapitel soll anhand eines Projektes aus dem Tätigkeitsbereich des Verfassers dieser Masterarbeit beispielhaft erläutert werden, wie eine konkrete Anwendung von Yammer in der betrieblichen Weiterbildung aussehen kann.

[89] Kalman, F. (2012): Social Media: Learning's New Ecosystem. In: Chief Learning Officer (August 2012), S. 45

8.2 Die Anwendung von Yammer zur Förderung sozialen Lernens – ein Fallbeispiel

Der Verfasser ist seit fast vier Jahren tätig in der betrieblichen Weiterbildung für FINCA[90] International, Inc. (www.finca.org), eine in 23 Ländern der Welt operierende NGO, die sich in den vergangenen dreißig Jahren im Bereich der Mikrofinanz spezialisiert hat und ist ausschließlich in Entwicklungs- und Schwellenländern präsent. FINCA International ist als Stiftung (Foundation) Miteigentümer und direkter Manager von insgesamt 23 regulierten Mikrofinanzinstitutionen bzw. Banken. Im Rahmen seines *Leadership Development* Programmes mit einer Zielgruppe von annähernd 2.000 Führungskräften (in den allermeisten Fällen sind diese Mitarbeiter Filial- und Teamleiter, während 20% als leitende Angestellte bzw. Abteilungsleiter eingestuft sind) hat FINCA International Ende 2011 eine Corporate University (FINCA Development Academy oder FDA) ins Leben gerufen, die vom Hauptsitz der Organisation in Washington DC aus geleitet wird, der aber weltweit circa 60 Mitarbeiter aus der betrieblichen Weiterbildung zuarbeiten. Die Entwicklung von Lerninhalten (basierend auf einer Blended Learning Strategie) für die erwähnte Zielgruppe erfolgt auf Basis eines ermittelten Kompetenzmodells, welches sich aus insgesamt zwölf herkömmlichen und auf FINCA International angepassten Managementkompetenzen zusammensetzt. Die FINCA Development Academy folgt einer Blended Learning Strategie. Im Mittelpunkt dieser Strategie steht die unmittelbare Anwendung von in Präsenzveranstaltungen erlangtem Wissen über Managementkompetenzen und entsprechenden Managementtools. Oberstes Ziel der FDA ist dementsprechend, Teilnehmern der Trainingsprograme bei der Anwendung neu gelernter Managementkonzepte am Arbeitsplatz behilflich zu sein uns somit die in der betrieblichen Weiterbildung typische Transferlücke auf ein Mindestmaß zu beschränken. Für sämtliche Aktivitäten und die damit verbundene Kommunikation bezüglich einer Nachbereitung von FDA Trainingsveranstaltungen, benutzen sowohl Teilnehmer als auch Weiterbildner der FDA sogenannte FDA Learning Communities. Als Plattform zur Handhabung genannter Learning Communities dient Yammer (Microsoft Produkt), die als typische Enterprise Social Software eingestuft ist. Mitglieder einer bestehenden Yammer Community haben zu dieser nur mit einer von Yammer verifizierten Unternehmens-Email-Adresse Zugang. Private Email Adressen sind hierzu nicht brauchbar. Für Yammer Nichtkenner lässt sich die technische Seite der Anwendung am besten mit einem Vergleich zu Facebook und WikiPedia beschreiben. Yammer ist eine gelungenen Kombination aus diesen beiden

[90] FINCA ist eine Abkürzung für Foundation for International Community Assistance

Social Media Plattformen. Einerseits kann ein Mitglied mit Postings zu bestehenden Unterhaltungen beitragen, die für alle Mitglieder sichtbar sind, oder aber Nachrichten lediglich an ausgesuchte Mitglieder der Community versenden. Jeder Yammer Nutzer verfügt über einen Posteingang. über die Notizenfunktion der Plattform können Wiki Einträge (Notizen) erstellt werden, inklusive dem Upload von Dateien aller Formate (Text, Audio, Video, Bilder, etc.). Ein bestehender Wiki Eintrag kann jederzeit von jedem Mitglied der Community editiert werden, vorausgesetzt die Wiki Notiz ist vom Erstverfasser nicht als read-only eingestuft. Innerhalb einer Yammer Community können beliebig viele Gruppen bestehen. Jedes Community Mitglied ist berechtigt, eine Gruppe zu eröffnen, die entweder als offen oder geschlossen eingestuft werden kann. Bei geschlossenen Gruppen kann ein Eintritt nur auf individuelle Einladung des Initiators der Gruppe erfolgen. Gruppen können entweder nach Fachgebieten, laufenden und abgeschlossenen Projekten, Interessengebieten, Lern- und Trainingsinhalten oder, wie im Falle der FINCA Development Academy, nach Ländern und/oder Sprachen unterteilt sein.

Die FDA Learning Community nahm im März 2013 ihren Anfang, zunächst als Pilotprojekt, welches im Zeitraum von sechs Monaten verlief, mit einer stetigen Zuführung neuer Mitglieder. Wichtigstes Ziel der Pilotphase war eine schrittweise Annährung des Projektteams aus der betrieblichen Weiterbildung an eine neue Vorgehensweise in Bezug auf Lehr-Lern-Arrangements, die den Schwerpunkt auf semiformales Lernen als Teil bzw. zur nachhaltigen Unterstützung der formalen Trainingsveranstaltungen in Präsenzformat legen. Gegenwärtig gehören mehr als 1.500 in der insgesamt 2.000 von der FDA als Zielgruppe identifizierten FINCA Mitarbeiter der FDA Learning Community an. Die FDA Learning Community ist sprichwörtlich eine globale Community, in die Mitarbeiter aus 23 Ländern aus vier Kontinenten, in denen FINCA International vertreten ist, integriert sind. Dies fördert, über persönliche Ländergrenzen hinaus, das Zusammengehörigkeitsgefühl leitender Angestellter und hat sich als hilfreich erwiesen, um den Blick der Zielgruppe zu schärfen für FINCA als global tätige Organisation mit identischen betrieblichen Zielen und organisationalen Werten als Basis einer gemeinsamen Unternehmenskultur trotz unterschiedlicher örtlicher Gegebenheiten. Die virtuelle Vernetzung von über 1.500 Mitarbeitern, die für den Betriebserfolg von FINCA International Schlüsselfiguren darstellen (FINCA beschäftiget gegenwärtig circa 13.000 Mitarbeiter), hat der FDA innerhalb kurzer Zeit nach ihrer Initiierung geholfen, einen wichtigen Teil ihrer Rolle als Corporate University zu erfüllen, nämlich die Stärkung der globalen Unternehmenskultur

mittels eines Austausches von Mitarbeitern trotz zeitlicher, sprachlicher und kultureller Barrieren.

Als Community Manager fungieren acht koordinierte Mitarbeiter aus der betrieblichen Weiterbildung. Inhaltsschwerpunkte und für die FDA Learning Community als relevant betrachtete Unterhaltungsthemen werden Wochen im Voraus abgestimmt und verbindlich festgelegt. Diese dienen dann als Anhaltspunkt, um neue Unterhaltungen in der Community zu initiieren und/oder Wissensinhalte für neue oder bestehende Wiki Einträge in Form von Infographiken, Fotos, Arbeitswerkzeugen (job aids), Video Anleitungen (video tutorials), etc. auszuarbeiten. Die Mitglieder der Community haben über eine Smartphone Applikation jederzeit Zugang zu den Unterhaltungen und Feeds der FDA Learning Community. Der mobile Zugang erleichtert vor allem Teamleitern, die einen Großteil ihrer Arbeitszeit außerhalb des Büros bei Kunden verbringen, die regelmäßige Nutzung des Netzwerkes und die aktive wie passive Teilnahme in der Learning Community. Im Folgenden wird stichwortartig ein Überblick in Bezug auf die hauptsächlichen *Lessons Learnt* vor, während und nach der Implementierung der FDA Learning Community auf Yammer geboten.

Vor der Implementierung:

- Die Skepsis der Entscheidungsträger (bezüglich Strategie und Budgets für die betriebliche Weiterbildung) gegenüber sozialen Medien als Werkzeuge selbstgesteuerten sozialen Lernens war anfänglich groß. Diese ließ sich jedoch mittels eines vorsichtigen Dialogs und letztendlich der Bereitschaft zu einer ganzheitlichen Perspektive auf das didaktischen Design für betriebliches Lernen (“*dieses passiert vor allem auch außerhalb formaler Trainings“*) erheblich reduzieren bzw. ganz beseitigen. Hieraus resultierte eine Managementzusage auf die Unterstützung und Finanzierung eines Pilotprojektes. Wichtig war währen der Überzeugungsarbeit vor allem die Thematisierung informellen Lernens mit den Entscheidungsträgern. Ein besseres Verständnis Seitens der Entscheidungsträger über die Bedeutung informellen Lernens als wichtig(st)e Komponente alltäglichen beruflichen Lernens erwies sich als entscheidend, um von vornherein die Unterstützung des Vorhabens durch die Entscheidungsträger zu sichern.
- Eine Analyse der technischen und technologischen Gegebenheiten bzw. Infrastruktur erwies sich als hilfreich, um von vornherein diese Art von Barrieren zu beseitigen und

auf Seiten der Lernenden Frustration auf ein Mindestmaß zu beschränken. Investitionen waren notwendig, um eine adäquatere bzw. flexiblere Internet-Infrastruktur für Nutzer garantieren zu können. Eine Freischaltung bzw. Installierung der Yammer Applikation auf dienstlichen Smartphones war ebenso wichtig wie die Entsperrung der Yammer Webseite auf Desktop Computern.

- Die Meinung und Perspektive der Zielgruppe wurde in Erfahrung gebracht, um den Grad an Anpassungsfähigkeit gegenüber neuen Lernweisen zu ermitteln. Diese war je nach Altersgruppe unterschiedlich ausgeprägt, wobei die Gruppe der Millennials (Generation Y) eine außerordentlich hohe Bereitschaft zeigte. Eine virtuelle 90-minütige Einführung mittels Demos in die Nutzung von Yammer wurde mit allen zukünftigen circa 450 Nutzern durchgeführt.
- Mitarbeiter aus der betrieblichen Weiterbildung mussten trainiert werden bezüglich der effizienten Nutzung von Yammer (Administration, Generierung von Inhalten, Schulung von Nutzern, etc.). Ziel dieses Trainings war es, einen internen Pool von Yammer Community Managern aufzubauen.

Während der Implementierung:

- Die erste Phase des Pilotprojektes wurde lediglich mit einer Gruppe von 20 Nutzern über den Zeitraum von acht Wochen durchgeführt. Primäres Ziel dieser ersten Probephase war eine Begeisterung einer nach bestimmten Kriterien (Erfahrung in der Nutzung sozialer Medien für private Zwecke, allgemeine Aufgeschlossenheit für Neuartiges, Selbstsicherheit im Erlernen einer unbekannten Plattform, etc.) ausgesuchten Gruppe von Führungskräften. Die Mitglieder dieser Gruppe sollten gleichzeitig in ihrem unmittelbaren Arbeitsbereich als sogenannte *Change Agents* Verantwortung übernehmen, was sich in der zweiten Phase des Pilotprojekts als besonders hilfreich herausstellte.
- In der zweiten Phase (vier Monate) des Pilotprojektes wurde die anfängliche Gruppe von 20 Nutzern um weitere 150 Nutzer erweitert. Erst in dieser Phase wurden allgemeine Nutzerunsicherheiten (Bedienung der Nutzeroberfläche und wichtiger Funktionen in Yammer) konkret aufgedeckt und mittels kurzer Video Tutorials erfolgreich ausgeräumt. Der üblichen Nutzerfrustration, die oftmals Teil einer Implementierung neuer Informationssysteme zu sein scheint, wurde somit bestmöglich Einhalt geboten.

- Oben erwähnte Entscheidungsträger in Bezug auf die Strategie betrieblicher Weiterbildung und gleichzeitig Mitglieder der Geschäftsführung waren in dieser zweiten viermonatigen Phase als Nutzer der Yammer Learning Community für die FINCA Development Academy eingeschlossen, und konnten mit der Orientierung und Unterstützung betrieblicher Weiterbildner erste persönliche Gehschritte machen. Diese bestanden vor allem darin, mit Fragen und Beiträgen inhaltlich zu den ersten Diskussionen in der Learning Community beizutragen, oder auf bereits bestehende Diskussionsstränge einzugehen. Bei einem Großteil der Nutzer aus der Geschäftsführung konnte somit eine individuelle, handlungsorientierte Lernerfahrung (buchstäbliche Ahaaa! Erlebnisse) ermöglicht werden, bei der die virtuelle Learning Community als informelle Kommunikations- und Austauschplattform bezüglich alltäglicher Geschäftsentscheidungen und Herausforderungen als Führungskraft entdeckt wurde. Virtuelles (soziales) Lernen von und mit Peers, durch alle Hierarchieebenen hinweg, wurde vom Großteil der in dieser zweiten Phase beteiligten Nutzergruppe positiv erfahren und individuell in parallelen persönlichen Gruppendiskussionen gegenüber des Projetteams aus der betrieblichen Weiterbildung bestätigt.
- Gegen Ende der zweiten Phase wurde ermittelt, welche Themen, Fragestellungen und Diskussionen, die unmittelbar mit dem realen Arbeitsalltag der Nutzer in Verbindung stehen, von entscheidender Bedeutung sind, um das Beteiligungsinteresse einer kritischen Masse der Learning Community, zu wecken und langfristig zu aufrechtzuerhalten. Aufgrund einer Vielzahl bereits bestehender Diskussionsstränge konnte diese Untersuchung praktisch (anhand bestehender Artefakte des Lernens) realisiert werden. Eine Anpassung des ursprünglich festgelegten Themenrepertoires, welches dem Pool von Community Managern als Anhaltspunkt für die Initiierung relevanter Diskussionen dienen sollte, wurde vorgenommen.
- Mit einem ausgesuchten Pool von passiven Mitgliedern der Community, sogenannten stillen Teilnehmern, wurden Gruppendiskussionen (focus groups) durchgeführt, mit dem Ziel, vorherrschende Berührungsängste und Bedenken zu erfassen und verstehen. Die Angst vor einer allgemeinen *öffentlichen Blamage* aber auch einer Zensur und Bewertung individueller Diskussionsbeiträge, vor allem durch den direkten Vorgesetzten als Mitglied der Community, erwiesen sich als die Hauptursachen bzw. ausschlaggebenden Hemmnisse, die Learning Community *mit Vorsicht zu genießen*.

Als Gegenmaßnahme wurde hier der Verhaltenskodex der Learning Community in den Mittelpunkt der realen wie virtuellen Diskussionen gestellt. Eine Betonung des Verhaltenskodexes für die Mitglieder der Learning Community erwies sich als hilfreich, um Missverständnisse und individuelle Hemmnisse abzubauen.

Nach der Implementierung:

Nach einer insgesamt 6-monatigen Pilotphase, unterteilt in zwei Etappen von zwei und vier Monaten, wurden die Entscheidungsträger über die quantitativen wie qualitativen Ergebnisse der Versuchsphase informiert. Die Betrachtung der Ergebnisse wurde fokussiert auf das von den Teilnehmern der Pilotphase eingeholte Feedback (geäußerte Bedenken, vorgefundene Schwierigkeiten der Nutzung, Hemmnisse und Befürchtungen, Beliebtheit von Diskussionsthemen, aber auch Erfolgserlebnisse und *lessons learnt*, etc.). Aussagen über quantitative Messungen bezogen sich auf die ermittelte durchschnittliche Nutzungshäufigkeit der Learning Community, Anzahl registrierter Diskussionsbeiträge pro Tag, Frequenz unterschiedlicher Themen, Anteil aktiver und passiver Nutzer, Anzahl von Datei-Downloads, Anzahl der Klicks auf Bilddateien und Videos, etc. Anschließend wurden anhand des ermittelten und ausgewerteten Datenmaterials zwischen der Projektleitung und den Entscheidungsträgern Ziele hinsichtlich der sowohl quantitativen als auch qualitativen Nutzung der FDA Learning Community für die ersten zwölf Monate nach Abschluss der 6-monatigen Pilotphase ermittelt und vereinbart. Im Folgenden werden die wichtigsten drei Erkenntnisse aus dem 12-monatigen Zeitraum nach Beendigung der Pilotphase zusammengefasst:

- Die Mitgliederanzahl der Learning Community konnte innerhalb von acht Wochen von circa 170 Nutzern (während der Pilotphase) auf über 450 erhöht werden, und kann als Ergebnis einer gut durchgeplanten und in ihrer Realisierung wohl gelungenen internen Kommunikationskampagne (mit dem Titel *Yammer Pro*) aufgefasst werden. Eine von der Geschäftsführung angeführten und vom Team der betrieblichen Weiterbildung ermöglichten Kampagne zu Gunsten der FDA Learning Commmunity war für den erzielten qualitativen Erfolg mindestens so ausschlaggebend wie die Mund-zu-Mund Werbung/Propaganda der an der ersten Etappe der Pilotphase sorgsam ausgesuchten 20 *Change Agents* zum Anstoß und zur Förderung einer neuen innerbetrieblichen Lernkultur.
- Lediglich ein Anteil von 25% der Mitglieder der Learning Community erwies sich im Verlauf der zwölf Monate als harter Kern der regelmäßig aktiven Nutzer (mindestens 3

Aktivitäten pro Woche), während 17% der Mitglieder als überdurchschnittlich aktive Nutzer (mindestens 5 Aktivitäten pro Woche) der Community eingestuft werden konnten. Ein Anteil von 54% der Mitglieder verzeichnete im Verlauf der 12-monatigen Phase nach der Pilotphase einen Beteiligungslevel von mindestens einer Aktivität pro Woche. Die restlichen Mitglieder der Community wurden als passiv eingestuft, wobei die Bezeichnung passiver Nutzer ein Einloggen dieser Mitgliederkategorie in die Community lediglich zu Lesezwecken (Diskussionsstränge) nicht ausschließt. Annähernd 83% der Mitglieder verzeichneten ein regelmäßiges (mindestens viel Mal pro Kalendermonat) Eintreten/Einloggen in die Learning Community mindestens zu Lesezwecken, d.h. ungeachtet anderer Aktivitäten (Diskussionsbeitrag, Dateidownload, Dateiupload, Like, Umfragebeteiligung, Lob, Folgen, Editierung oder Initiierung einer bestehenden bzw. neuen Yammer WiKi-Note, etc.). Eine rege Beteiligung aller Mitglieder innerhalb der Learning Community sollte aus realistischen Gründen niemals angestrebt werden; dieses ist selbst in außerhalb virtueller Lehr-Lern-Settings nur schwer zu erreichen. Jedoch ist die Mobilisierung und Aufrechterhaltung eines minderheitlichen aktiven Kerns essentiell für jegliche virtuelle Learning Community, soll diese das informelle bzw. semiformelle Lernen aller Mitglieder in irgendeiner nachhaltigen Form bereichern und ergänzen.

- Je höher die Beteiligung (gemessen an der Anzahl der Diskussionsbeiträge) der aus sieben Mitgliedern bestehenden Geschäftsführung, desto wahrscheinlicher wurde es, dass ein neuer Höchststand der allgemeinen Mitgliederbeteiligung erreicht wird. Gleichzeitig stieg mit der Qualität der Diskussionsbeiträge (gemessen am Grad der Alltagsrelevanz bzw. der Anwendungsbezogenheit für die Mitglieder der Community) der Verkehr in der Community. Zwei Faktoren also, einerseits die regelmäßige Präsenz der obersten Geschäftsführung und andererseits die Alltagsrelevanz der in der Community geführten Diskussionen, scheinen außerordentlich ausschlaggebend für den Erfolg und die Eigendynamik einer unternehmensinternen Learning Community zu sein. Dies bestätigt vor dem Hintergrund einer konstruktivistischen Lerntheorie die hohe Gewichtung, die Lernende dem Bedeutungsgehalt von Informationen und Wissen zumessen. Vor dem Hintergrund einer sozialen Lerntheorie zeigt es auch, dass Individuen vor allem auch Interesse haben von ihnen im hierarchischen Sinne höhergestellten Personen (das Model) zu lernen. Die regelmäßige Ermöglichung einer Beteiligung der Geschäftsführung an der Community (facilitating through ghost-writing)

durch das Team der betrieblichen Weiterbildung erwies sich im Falle der FDA Learning Community als notwendige Bedingung. Andernfalls wäre diese gerade in der Anfangsphase der Community essentielle Beteiligung der Geschäftsführung dem chronischen Zeitmangel ihrer individuellen Mitglieder kurzfristig zum Opfer gefallen.

Die Inhalte, die durch die Initiative der Community Managern regelmäßig Eingang in die Diskussionen der Learning Community fanden, bezogen sich vornehmlich auf Managementkompetenzen (Change Management, konstruktive Umgang mit Konflikten, effektive Delegierung von Arbeitsaufgaben, emotionale Intelligenz, Kommunikation, Feedbackgespräche, Selbstlernkompetenz, Leitung von Meetings, Performance Management, etc.), die während Präsenztrainings und virtuellen Veranstaltungen Gegenstand der Lernaktivitäten und Gespräche waren. Mittels kurzer Case Studies aus dem realen Alltag der Lernenden wurden unterschiedliche Problemsituationen und Herausforderungen dargelegt und stets versucht, bei den Mitgliedern der Community eine kritische (Selbst)Reflexion anzustoßen, woraus sich anschließend im Verlauf einzelner Diskussionsstränge regelmäßig eine neue Gedanken und Sichtweisen generierende Eigendynamik entwickelt, die Lernenden helfen, Inhalte im Dialog mit Mitlernenden zu vertiefen und dadurch schneller und einfacher zu internalisieren. Letzteres konnte in Feedbackgesprächen (bezüglich der Qualität der Community und ihrem Lerngehalt) mit einzelnen Mitgliedern der Learning Community wiederholt bestätigt werden.

Das Beispiel der Learning Community, wie sie von der FINCA Development Academy gegenwärtig gepflegt, legt dar, wie relativ einfach und kostengeffizient betriebliche Weiterbildner mittels sozialer Medien soziales Lernen unter Unternehmensangehörigen ermöglichen können. Im Falle der FINCA Development Academy konnte bisher nicht messbar nachgewiesen werden, inwiefern die für die betriebliche Weiterbildung oftmals kritische Transferlücke zwischen Theorie und Praxisanwendung mithilfe der Förderung sozialen Lernens innerhalb einer virtuellen Learning Community geschmälert werden konnte. Zukünftig soll ein Projekt angestoßen werden, um dieser Frage nachzuspüren. Dieses wird zunächst und in erster Linie eine sowohl quantitative als qualitative Messbarmachung der Untersuchungsfrage und entsprechender Ergebnisse erfordern. Ungeachtet einer fehlenden objektiven Messung des Lerneffekts, den die Learning Community bisher erzeugen konnte, ist es der FINCA Development Academy im Großen und Ganzen gelungen, soziales Lernen in ihre Lernlandschaft bewusst aufzunehmen und zumindest Mitarbeiter der betrieblichen Weiterleitung zu neuen Lernansätzen zu bewegen.

Inzwischen kommunizieren und lernen täglich circa sechzig Vollzeitmitarbeiter aus der betrieblichen Weiterbildung in 24 Ländern der Welt miteinander, und zwar mithilfe einer separaten Yammer Community of Practice, um den unterschiedlichen und gemeinsamen Herausforderungen betrieblicher Weiterbildungsarbeit vernetzt zu begegnen und soziales Lernen untereinander zu praktizieren.

9. Schlussfolgerungen

Soziales Lernen mithilfe von sozialen Medien wird sich in den kommenden Jahren verstärkt zu einem zentralen Thema der Erwachsenen- und betrieblichen Weiterbildung entwickeln. Für die betriebliche Weiterbildung besteht hierbei die Gefahr, dass die Diskussion über soziales Lernen vorwiegend im Sinne der ganzheitlicheren Nutzung einer bereits existierenden Infrastruktur an Informationstechnologien in einem gegebenen Unternehmen/Betrieb geschieht. Überlegungen, welche Synergien geschaffen und genutzt werden könnten, um schon vorhandene Technologien effizienter und wirksamer für das Unternehmen einzusetzen, sollten jedoch nicht die primäre Motivation für die Implementierung einer betrieblichen Weiterbildungsstrategie haben, in der soziales Lernen ein Schlüsselelement der betrieblichen bzw. organisationalen Lernkultur und Lernlandschaft sein möchte. Im Falle der FINCA Development Academy und ihrer Yammer Learning Community war es von Seiten der Projektverantwortlichen aus der betrieblichen Weiterbildung nötig, in den ersten Annäherungsgesprächen mit der Geschäftsleitung, derartige Erwartungshaltungen zu thematisieren und den Fokus der Diskussion einzig und allein auf die erwachsenenpädagogischen Komponenten des Projektes zu legen, wenn auch technologische Fragen nicht komplett ausgeblendet werden konnten und sollten. Für den weiteren erfolgreichen Verlauf des Projektes war es zu Beginn unerlässlich, dass alle wichtigen Stakeholder sich darauf einigen konnten, dem Prinzip *‘die Technologie folgt der erwachsenenpädagogischen Strategie‘* zu folgen und nicht umgekehrt. Wie so oft geschehen in den vergangenen fünfundzwanzig Jahren ist es nicht ratsam, dass die Diskussion um das Pro und Contra einer betrieblichen Weiterbildung, in der vor allem informelles und damit auch soziales Lernen in sozialen Medien im Vordergrund steht, dominiert wird von der rein technologischen Sichtweise des Themas oder entsprechenden Vorhabens. Der Überdruss von Lernenden und Erwachsenenbildnern im Bereich der betrieblichen Weiterbildung in Bezug auf selbstgesteuertes eLearning und sonstige virtuelle/online Lernformate und Lernformen rühren großenteils her von der stark kritisierten überaus technologielastigen bzw. -

orientierten Sichtweise auf das Lernen Erwachsener im beruflichen Kontext. Die erwachsenenpädagogische Herangehens- und Sichtweise blieb und bleibt auch gegenwärtig oftmals zu sehr auf der Strecke, wenn es um die (technologische) Innovation betrieblichen Lernens geht. Die Implementierung von Blended Learning und insbesondere eLearning Strategien war oftmals und ist auch weiterhin geleitet von kostenspezifischen Argumenten. Innovationen wie diese geschahen vor allem unter dem Kostenaspekt und weniger unter dem erwachsenenpädagogischen Aspekt. Gerade im Sinne einer konstruktivistischen Lerntheorie, die die Ermöglichung von Erwachsenenlernen propagiert und Erzeugungslernen (Fokus auf den Transfer von Information und Wissen vom Lehrenden zum Lernenden) abzustellen versucht, birgt die Förderung sozialen Lernens mehrfach Chancen, informelles, semi-formales und formal ermöglichtes und weniger erzeugtes Lernen zum Hauptcharakteristikum einer ganzheitlichen betrieblichen Weiterbildung werden zu lassen. Ermöglichtes (informell wie formell) anstelle erzeugten Lernens in der betrieblichen Weiterbildung setzt vor allem vernetztes und soziales Lernen voraus. Unternehmensrelevante(s) Informationen und Wissen haben in einer sich rasant wandelnden Arbeitswelt des einundzwanzigsten Jahrhunderts eine zunehmend kürzere Halbwertzeit. Neues und relevantes Wissen kann unternehmensintern nur dann schnell und praxisrelevant generiert werden, wenn ein Großteil der Mitarbeiter trotz hierarchischer Strukturen und Abteilungsdenken beständig vernetzt kommuniziert und miteinander zu lernen in der Lage ist. Betriebliche Weiterbildung kann die Ermöglichung organisationalen Lernens nicht nur unterstützen. Soziales Lernen mit sozialen Medien bietet betrieblicher Weiterbildung heutzutage die Chance, hauptsächlicher Treiber einer neuen Lern- und Wissenskultur im Unternehmen zu sein. Das setzt jedoch die Förderung wichtiger und neuer Kompetenzen unter den Lernenden betrieblicher Weiterbildung voraus, soll soziales Lernen erfolgreich sowohl auf der organisationalen wie individuellen Ebene stattfinden. Vom individuellen Lernenden erfordert das *neue soziale Lernen* ein bewusstes (Er)Lernen sozialen Lernens mithilfe von sozialen Medien. Zu den Voraussetzungen auf der Seite der Lernenden bietet Herber et al. folgendes Bild:

„Entgegen der landläufigen Annahme, dass internetbasierte Netzwerke überwiegend von jungen Leuten genutzt werden, geht aus Studien hervor, dass (bei einem Durchschnittsalter von 23 bis 47 Jahren) auch die Teilnahme Erwachsener in sozialen Online-Netzwerken bereits sehr hoch ist und mit dem Heranwachsen der Netzgeneration massiv zunimmt.[91]

[91] Herber, E. et al. (Ebd. S. 6)

Die Autoren wagen hieraus folgende Annahme:

„Für die Zukunft könnte dies auf eine Kombination von Blended-Learning-Anwendungen und ‚Learning Communities' in der Erwachsenen- und Weiterbildung hindeuten, die je nach didaktischem Ansatz unterschiedlich kombiniert werden. Vernetzte Formen des Lernens im Web 2.0, beispielsweise das ‚Social Learning' (informelles, selbstorganisiertes Lernen, welches durch Social Media unterstützt wird) oder ‚Peer Learning' (das Lernen durch Wissens- und Erfahrungsaustausch in gleichrangigen Gruppen) bieten ebenfalls erfolgversprechende Ansätze, wenn sie sinnvoll in Blended-Learning-Konzepte integriert werden.

Bezüglich fehlender und für erfolgreiches soziales Lernen notwendige Kompetenzen bei den Lernenden konstatieren die Autoren, dass „ …*in der aktuellen Weiterbildungspraxis […] diese Potenziale jedoch noch weitgehend ungenutzt [sind]. Ansätze scheitern beispielsweise daran, dass entweder relevantes Expertenwissen oder kollaborative Lern- und Feedbackstrategien bei den Teilnehmenden in den Netzwerken nicht ausreichend vorhanden sind, oder daran, dass eine effektive, lernförderliche Online-Kommunikationskultur, die Qualität und Effektivität beim vernetzten Lernen sicherstellt, schlichtweg noch unzureichend entwickelt ist".* Hieraus ergeben sich für Gestalter betrieblicher Weiterbildung, die soziales Lernen in ihren Unternehmen *anspornen* möchten oder strategisch geleitet beauftragt sind zu motovieren eine Reihe von Kompetenzen, die es in bei der Zielgruppe der Lernenden zu fördern gilt. Für größere Abteilungen bzw. Arbeitsteams betrieblicher Weiterbildung empfiehlt sich, für den eigenen Tätigkeits- und Verantwortungsbereich eine Erneuerung hin zu mehr sozialem Lernen mit Unterstützung sozialer Medien anzustreben. Verantwortliche und Gestalter betrieblicher Weiterbildung sollten zunächst selbst das Experiment *soziales Lernen mittels sozialer Medien* wagen, bevor sie Lernen am Arbeitsplatz durch eine Reihe von Ansätzen zu einem sozialeren Lernen zu transformieren versuchen. Im Falle der Learning Community bei der FINCA Development Academy hätten einige Fehler und Unebenheiten in der Pilotphase des Projektes vermieden werden können, wenn das Team aus sieben betrieblichen Weiterbildnern aus sechs Ländern zunächst für den Zeitraum von 6-9 Monaten eine Art ‚*Eigenexperiment soziales Lernen*' durchgeführt hätten. In der betrieblichen Weiterbildung tätige Erwachsenbildner sollten sich im Klaren darüber sein, welche spezifischen und teilweise neuen professionellen Kompetenzen heute und in der Zukunft von ihnen erwartet werden, um in der betrieblichen Weiterbildung einen Paradigmenwechsel (*weg von formalen Präsenzveranstaltungen, hin zu informellen und insbesondere sozialem Lernen*) erfolgreich bewerkstelligen zu können.

Literaturverzeichnis

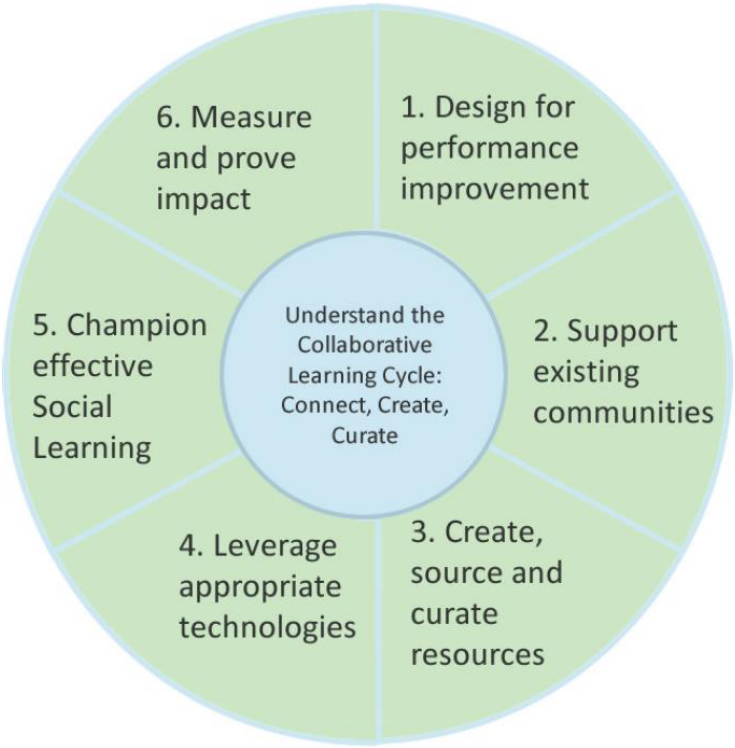
- Association for Talent Development (ATD), URL: http://www.astd.org/Publications/Newsletters/Learning-Circuits/Glossary
- ATD (2014): The ASTD Competency Model, URL: http://www.astd.org/Certification/Competency-Model
- ARD/ZDF-Onlinestudie, URL: http://www.ard-zdf-onlinestudie.de/index.php?id=434
- Bandura, A. (1977), Social Learning Theory
- Betts, B. (2012): Social Learning: Answers to Eight Crucial Questions (The eLearning Guild Research)
- Biech, E. (Hrsg, 2014): ASTD Handbook
- Bingham, T. und Conner, M. (2010): The New Social Learning
- Böhler, Ch., et.al. (2013): Lernformen und Erfolgsfaktoren, in Ebner, M. und Schön, S. [Hrsg.]: L3T. Lehrbuch für Lernen und Lehren mit Technologien Böker, K.-H. u.a. (2013): Social Media – Soziale Medien?, In: Edition Hans-Böckler Stiftung (Nr. 281)
- Böhler, Ch. et. al. (2013): Webbasiertes Lernen in Unternehmen. Entscheider/innen, Zielgruppen
- Bozarth, J. (2011): Social Media for Learning. The eLearning Guild Research
- Conner, M. (2013): Stats on Workplace Learning, URL: http://marciaconner.com/blog/workplace-learning-stats/
- Curran, J. (2012): Designed for Learning, URL: http://www.designedforlearning.co.uk/social-learning-and-knowledge-management-part-1/
- De Witt, C. (2012): Neue Lernformen für die berufliche Bildung: Mobile Learning – Social Learning – Game Based Learning, In: Zeitschrift des BIBB, 41. Jahrgang, H 20155, 3/2012
- Educause.edu (2010): Things you should know about …BackChannel Communication. URL: http://net.educause.edu/ir/library/pdf/eli7057.pdf
- Erpenbeck, J. und Sauter, W. (2013): So werden wir Lernen!
- Erpenbeck, J. und Sauter, W. (2013): Anforderungen an das betriebliche Lernen – heute und in der Zukunft
- Euler, D. und Hahn, A. (2007): Wirtschaftsdidaktik
- Galagan, P. (2011): New skills for a new work reality. Training & Development, November 2011
- Großmann, Ch., Wieland-Neckenich, M.-L. (2006): Soziales Lernen in der Primarstufe
- Grusec, J. (1992): Social Learning Theory and Developmental Psychology: The Legacies of Robert Sears and Albert Bandura. In: Developmental Psychology 1992, Vol. 28, No. 5

- Hart, J. (2009): Examples of use of social media and learning: by technology and types of learning. URL: http://c4lpt.co.uk/resources/social-learning-handbook/examples-of-use-of-social-media-and-learning-by-technology-and-types-of-learning/
- Hart, J. (2014): Social Learning Handbook 2014
- Hart, J. (2014): Social media and its impact on workplace learning, URL: http://c4lpt.co.uk/resources/social-learning-handbook/social-media-and-its-impact-on-workplace-learning/
- Hart, J. (2014): Social Learning Strategies. ULR: http://c4lpt.co.uk/resources/social-learning-handbook/social-learning-strategies/
- Hart, J. (2013): Top 100 Tools for Learning. URL: http://c4lpt.co.uk/top100tools/
- Hart, Jane (2014): Using Twitter in Lectures, Classes and Workshops. URL: http://c4lpt.co.uk/how-to-use-twitter-for-social-learning/using-twitter-in-lectures-classes-and-workshops/
- Harvard Business Review Analytic Services (2010): The New Conversation: Taking Social Media from Talk to Action
- Herber, E. et al. (2013: Erwachsenen- und Weiterbildung. Technologieeinsatz beim Lernen und Lehren mit Erwachsenen, in: Ebner, M. und Schön, S. [Hrsg.]: L3T. Lehrbuch für Lernen und Lehren mit Technologien
- Kalman, F. (2012): Social Media: Learning's New Ecosystem. In: Chief Learning Officer (August 2012)
- Kerr, B. (2007, February 03). Msg. 7, Re: *What Connectivism Is*. Online Connectivism Conference: University of Manitoba, http://ltc.umanitoba.ca/moodle/mod/forum/discuss.php?d=12
- Kerres, M. u.a. (2011): Zur didaktischen Konzeption von "Soziales Lernplattformen" für das Lernen in Gemeinschaften
- King, R.W. (2009): Knowledge Management and Organizational Learning
- Kop, R. und Hill, A.: The International Review of Research in Open and Distance Learning, URL: http://www.irrodl.org/index.php/irrodl/article/viewArticle/523/1103
- Mandl, H. und Winkler, K. (2004): Wissensmanagement, Studienbrief 1230, EB (DISC)
- McCracken, M. und Wallace, M. (2000): Towards a redefinition of strategic HRD. Journal of European Industrial Training, 24 (5)
- Personalwirtschaft.de: http://www.personalwirtschaft.de/de/html/lexikon/226/Betriebliche-Weiterbildung
- PewResearch Internet Project, URL: http://www.pewinternet.org/fact-sheets/social-networking-fact-sheet/2014
- Price, K. (2012): Twitter for Trainers. In: ASTD Infoline (Vol. 29, Issue 1201, January 2012)
- Schilling, J. und Kluge, A. (2013): Organisationales Lernen, In: Kreativität, Innovation und Entrepreneurship

- Seufert, S. und Meier, C. (2013): Integrating Informal Learning into Corporate Learning via Social Media
- Seufert, S. u.a. (2013): Informelles Lernen als Führungsaufgabe, S. 4, URL: http://www.scil.unisg.ch/~/media/Internet/Content/Dateien/InstituteUndCenters/IWP-scil/Kurzinfo_scil-Arbeitsbericht_inf-corp-learning_2013-01-14.ashx?fl=de
- Seufert, S. und Brahm, T. (2009): Kompetenzentwicklung mit Web 2.0
- Shepherd, C. (2011) "Does social media have a place in workplace learning?", Strategic Direction, Vol. 27 Issue 2
- Siemens, G: International Journal of Instructional Technology and Distance Learning, URL: http://www.itdl.org/Journal/Jan_05/article01.htm
- Singh, R.P. (2014): Top 9 Competencies of an Informal-Social Learning Designer, URL: http://elearningindustry.com/top-9-competencies-of-an-informal-social-learning-designer
- Social Media Today, URL: http://socialmediatoday.com/we-are-social-singapore/2484716/social-digital-mobile-americas
- Wels, K.; URL: http://www.kaipiranha.de/blog/digital/social-media/wave-7-die-groesste-globale-social-media-studie/
- Verhagen, P., URL: https://opendata.socrata.com/views/g954-2ypq/obsolete_files/250e6905-cc5f-49c9-b8ac-071714bedec0
- Wikipedia: http://de.wikipedia.org/wiki/Soziales_Lernen
- Universität Duisburg-Essen, Lernen am Modell nach Bandura, URL: https://www.uni-due.de/edit/lp/kognitiv/bandura.htm

Anhang

A. Lernzyklus in der Zusammenarbeit von Gruppen/Teams[92]



1. **Design for performance improvement.** Our value should be measurable in performance improvements. How you design activities that leverage the power of social learning is up to you, but making sure they positively impact the business is an absolute must. Fulfilling this competency means understanding the business, its customers, and the strategic aims of the organization. You must be willing and able to imagine possible futures, and put plans in place to support these changes.

2. **Support existing communities.** Informal social learning happens. This much we know. To suggest that we have to enable it is to misunderstand the concept. As such, it will be central to the success of any social learning initiative that you recognize and support the existing structures. They've probably been in place for a while.

3. **Create, source, and curate resources.** We used to be about building courses; in the social workplace, it's about resources. Offering the organization simple ways to manage resources, and creating processes to ensure resources are correct and of the quality required, will be central to helping others work more effectively.

92

4. **Leverage appropriate technologies.** Social learning isn't dependent on technology, but technology can amplify it. Use it wisely, and only when it aligns with your design and supports existing communities.

5. **Champion effective social learning.** Now that you have a handle on what "good" looks like, it becomes your responsibility to foster more of it. Being a champion includes disseminating best practices, cheerleading the successes, and moderating where appropriate.

6. **Measure and prove impact.** All of the previous steps are useless if you can't prove impact. If you designed for improvement, you should now be able to measure to see the result. You can then take this information, design the next improvement, and go again.

B. Das 4-I-Modell Organisatorischen Lernens nach Crossan und Lawrence[93]

Ausgangspunkt organisationalen Lernens ist bei Crossan et al. (1999) die Phase der

1. *Intuition* (Einsicht), verstanden als ein individuelles Erkennen von neuen Mustern und Ideen für Veränderungen, die für eine Problemlösung genutzt werden können.
2. In der Phase der Interpretation werden die so gewonnenen Einsichten in einem kollektiven Reflexionsprozess mit anderen Organisationsmitgliedern diskutiert und mit Bedeutung versehen. Ziel ist die Konstruktion einer gemeinsamen kognitiven Landkarte aller Organisationsmitglieder.
3. Bei der *Integration* wird das gemeinsame Verstehen in koordiniertes Verhalten der Organisationsmitglieder überführt.
4. Bei der *Institutionalisierung* schließlich wird das gruppenbezogene Lernergebnis in organisationale Strukturen und Prozesse eingebettet und zu einem festen Bestandteil des organisationalen Wissensspeichers. Dies wiederum hat Rückwirkungen auf die Intuition der Organisationsmitglieder, da so auch Denkrahmen für zukünftige Innovationen und Ideen gesetzt werden. Ziel ist es, durch entsprechende Organisationsveränderungen individuelle Veränderungswiderstände zu umgehen bzw. zu überwinden.

Lawrence et al. (2005) haben das 4 I-Modell konzeptionell erweitert, indem sie den vier Phasen förderliche mikropolitische Aktivitäten zuordnen, die auf die Umsetzung organisationalen Lernens wirken:

- ❑ Intuition/Einsicht: Einflussnahme durch Disziplinierung, z. B. durch Sozialisationsprozesse, Training oder Teamarbeit.
- ❑ Interpretation: Einflussnahme durch direkte Beeinflussung z. B. durch Verhandlung, Einschmeicheln oder moralisches Zureden.
- ❑ Integration: Einflussnahme durch Machtausübung/Zwang, z. B. durch die Auswahl von Besprechungsthemen, die Einschränkungen von Entscheidungsalternativen oder durch das Ausblenden von Kritikern.
- ❑ Institutionalisierung: Einflussnahme durch Dominierung, z. B. durch Technologien, Informationssysteme und das physikalische Layout der Organisation.

[93] Schilling, J. und Kluge, A. (2013): Organisationales Lernen, In: Kreativität, Innovation und Entrepreneurship, S. 236-237

C. Examples of use of social media and learning: by technology and types of learning (2009)[94]

Here are examples of how social media can be used for 5 types of learning:

1. **IOL – Intra-Organizational Learning** – how social media can be used to keep the employees up to date and up to speed on strategic and other internal initiatives and activities
2. **FSL – Formal Structured Learning** – how educators (teachers, trainers, learning designers) as well as students can use social media within formal education and training
3. **GDL – Group Directed Learning** – how groups of individuals – teams, projects, study groups etc. – can use social media to work and learn together (Note: a "group" could be as small as two people, so coaching and mentoring falls into this category)
4. **PDL – Personal Directed Learning** – how individuals can use social media to organize and manage their own personal or professional learning
5. **ASL – Accidental & Serendipitous Learning** – how individuals, by using social media, can learn without consciously realizing it (aka incidental or random learning)

Below are specific ways that different types of social media can be used in each of the 5 categories.

[94] Hart, J. (2009): Examples of use of social media and learning: by technology and types of learning. URL: http://c4lpt.co.uk/resources/social-learning-handbook/examples-of-use-of-social-media-and-learning-by-technology-and-types-of-learning/ [Stand: 06.07.2014]

	IOL	FSL	GDL	PDL	ASL
BLOGGING					
Senior managers can write blogs about their perspective on the **organisation**: strategy, etc, which employees can comment on	●				
Project teams can write blog postings about current initiatives that others in the **organisation** should know about - and comment on	●		●		
Educators can write course blogs to host an entire course		●			
Educators can write course blogs to provide a chronological focus for assignments, a site for student interaction and discussion, where students can contribute thoughts and experiences, and provide additional information following classes that students find difficult		●			
Educators can write course blogs that can be used to create a community of learners following learning events		●			
Educators can write a daily blog to share a daily training tip, piece of vocabulary, etc		●			
Students can write a student blog to reflect on their learning in the course (e.g. Learning Logs), and to comment on the other student blogs.		●			
Students can use course (or personal) blogs to post ePortfolios		●			
Individuals in **groups** can write (and read) postings in a group blog to keep others in the group up to date with what happening in the team, group, project			●		
Individuals can read (and comment on) a range of internal and external blogs			●	●	●
Individuals can write their own blogs for general reflection on what they have read or heard about in order o make sense of things		●		●	
Individuals writing their own blogs for philosophizing, providing opinions, or to record updates on their own activities				●	

PODCASTING					
Managers can create briefings and strategy podcasts for whole **organisation** use, and project teams can create project update podcasts	●				
Educators can create course podcasts		●			
Students can create their own course/classroom podcasts		●			
Individuals can listen to course (and course-related) podcasts created internally or externally		●		●	
Individuals can listen to a range of internal and external informational and instructional podcasts				●	●
Individuals can create personal podcasts for philosophising, providing opinion, or to record updates about their own activities				●	
RSS FEEDS & READERS					
Managers and project teams can share information/activity feeds with the rest of the **organisation** for employees to read in their feed readers	●		●		
Educators can share course RSS feed so that students are kept up to date on activity in the course		●			
Educators can share course-related RSS feeds so that students can access other related course information		●			
Students read course and course-related RSS feeds in their RSS readers		●			
Groups can read (internal and external) group-related RSS feeds in a RSS reader			●		
Individuals can read a range of (internal and external) RSS feeds in a RSS reader to keep them continuously up to date with what is happening in their area of personal or professional interest, as well as for inspiration				●	●

MICRo-BLOGGING SERVICE					
Employees can use a micro-blogging service to keep colleagues in the **organisation** up to date with what they are doing or working on	●				
Educators can keep their students up to date with course news and information as and where to find it		●			
Students can get a daily or more frequent training tip, piece of vocabulary, etc		●			
Educators and **students** can use this as a backchannel during a live learning event		●			
Groups can use micro-blogging to keep each other up-to-date using tags to keep group-related content together			●		
Individuals can use micro-blogging as a backchannel to group events to add extra value to presentations or discussions			●	●	
Individuals can keep up to date with activities, ideas and resources from others in their network (internal or external); to hear from thought leaders and to get inspiration				●	
Individual can share their own activities, ideas and resources with others in their network				●	
Individuals can ask questions and get immediate replies from those in their network - a performance support tool				●	
Individuals can find out about things they would otherwise have missed or to learn completely new things					●
PHOTO SHARING					
Organisations can share organisational photos, images and clip art for use in organisational projects, PowerPoints, etc	●				
Educators can use public domain/Creative Commons licensed, or even commercial, photos in their blogs, PowerPoints or classrooms/workshops		●			
Individuals can browse photo libraries to find new things					●

PRESENTATION SHARING					
Presentations by senior managers, project teams etc can be shared with the whole **organisation** for comment and feedback	●				
Educators can share their own as well as other user-generated presentations and embed them in blogs, websites, etc		●			
Students can create and share their own presentations for courses, which others can comment on		●			
Groups can create and share presentations for their group use			●		
Individuals can locate and learn from user-generated presentations on many different subjects		●		●	
Individuals can browse presentation sharing sites to find out about new things					●
SCREENCAST SHARING					
Educators can create and share screencasts aka tutorials or software demos, to explain how a piece of software works or to carry out specific tasks - with or without narration		●			
Educators can embed their own or other user-generated screencasts in presentations, blogs, websites etc		●			
Groups can create and share screencasts for their group use, e.g to demonstrate how to use some software or carry out a process			●		
Individuals can access and learn from user-generated screencasts on many different applications		●		●	

VIDEO SHARING					
Video recordings of senior managers' briefings and projects can be shared with the whole **organisation**	●				
Educators can quickly create short instructional videos and share with their students		●			
Educators can embed other useful, relevant and/or inspirational user-generated videos into course blogs, wikis, etc		●			
Students can create their own videos and share them with the rest of the course as well as comment on (eg peer assess) those created by others		●			
Students can locate and view course-related videos on video sharing sites		●			
Groups can create and share videos for their group use			●		
Individuals can browse video sharing sites for new things					●
SOCIAL BOOKMARKING					
All employees within an **organisation** can contribute to a library of internal (and even external) links relevant to different activities and projects categorised using specific tags.	●				
Educators and **students** can build a course library of relevant course links (to research, presentations, videos, etc) using a course tag		●			
Students can search social bookmarking sites for resources (identifying the best by the number of times they have been saved)		●			
Groups can create a group or project library of links using a group tag			●		
Individuals can save, tag, share and easily find websites of personal or professional interest to them				●	
Individuals can see what others with similar personal, professional or research interests are bookmarking				●	
Individuals can browse social bookmarking sites to find links to resources that can help prompt ideas and creativity					●

COLLABORATIVE CALENDARING					
Organisational dates can be scheduled and shared	●				
Educators can create course timetables sharing relevant dates - assignment submission and other events		●			
Educators can organise teaching schedules through their teaching timetables		●			
Educators can share their timetables that show open office hours or for students to book appointments		●		●	
Groups can schedule group/project meetings and events			●		
Individuals can share their own personal diaries - for meeting or appointment planning				●	
COLLABORATIVE MIND MAPPING					
Educators can use mind maps for creating a visual organiser for teaching content for conceptual understanding with their classes or workshops		●			
Groups can brainstorm collectively and visually, e.g. to develop solutions to complex problems			●		
Individuals can create their own conceptual maps of content and ideas				●	
COLLABORATIVE DOCUMENTS, PRESENTATIONS & SPREADSHEETS					
Educators can share documents (articles, presentations, spreadsheets) they have created with their students for comment		●			
Students can write, edit, brainstorm and compare points of view on a shared document		●			
Students can contribute data (via an online form) which is collected in a spreadsheet		●			
Students can contribute to a collaborative assignments, where each of their contribution is noted		●			
Groups can work together on collaborative documents, e.g. agendas, strategy, project or bid documents, academic papers, presentations and spreadsheets			●		
Groups can use online forms to create surveys and add data into a spreadsheet			•		
Individuals can create documents and then share them for review (rather than editing)				●	

COLLABORATIVE WORKSPACES					
Educators can set up a collaborative class space, into which they embed videos, documents, presentations etc, and which students can interact with and contribute to.		●			
Students can set up their own workspace which they can use for personal assignments and activities, and which can be peer- or instructor assessed		●			
Groups can set up group spaces for specific projects to link to and store group resources			●		
Individuals can set up personal workspaces to link to and store their own personal or professional resources				●	
SOCIAL NETWORK/COMMUNITY					
An **organisation** can set up a community or network of its employees in order for contacts to be established with colleagues, and easy communication and collaboration between colleagues (ask questions, have discussions, etc) .	●	●			
A **school/college/university** can set up a social networking site for students to network, communicate and collaborate with one another across the institution. This could also be available to them as an alumni after they graduate.		●			
Educators can set up a "class social network" or "learning community" for **students** to meet and communicate with one another - before, during and after the course		●			
Groups can set up "communities of practice" for projects and teams (ask questions, have discussions)			●		
Individuals can join professional networks to learn from other like minded people (ask questions, have discussions)				●	
Individuals can join personal networks to communicate with friends and family, (ask questions, have discussions)					●

SOCIAL & COLLABORATION ENVIRONMENT					
An **organisation** can set up a social and collaboration environment to provide all the social functionality described above - to allow employees to communicate, collaborate and share with one another	●	●	●	●	
A **school/college/university** or other **training organisation** can set up a social and collaboration environment to provide all the social functionality described above to allow staff and student to communicate, collaborate and share both in formal class spaces as well as in study groups, project groups and individually	●	●	●	●	

Eidesstattliche Erklärung

„Ich versichere, dass ich diese Masterarbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.“

Hannover, 22.08.2014