

Whitepaper, Fassung 2013-01-17

Christoph Meier, Sabine Seufert

swiss centre for innovations in learning (scil)

Institut für Wirtschaftspädagogik
Dufourstrasse 40a
CH-9000 St. Gallen

Fax: ++41 (0)71 224 26 19
E-Mail: scil-info@unisg.ch
Web: www.scil.ch

Das Swiss Centre for Innovations in Learning (scil) fördert den didaktisch sinnvollen Einsatz von neuen Technologien in Hochschulen und Bildungsorganisationen. scil bietet Beratung, Coaching, Seminare und Forschung an, um Innovationen in der Aus- und Weiterbildung zu begleiten und deren Qualität in der Weiterentwicklung zu fördern. Das Zentrum wurde im März 2003 gegründet und über mehrere Jahre von der GEBERT RÜF STIFTUNG anschubfinanziert.

Inhalt

1	Management Summary	3
2	Antreiber für Veränderungen	4
3	Social - Business - Learning	6
3.1	Die sozialen Medien sind da und werden bleiben.	7
3.2	Die sozialen Medien sind geschäftsrelevant	9
3.3	Die Unterstützung der Geschäftstätigkeit durch soziale Medien will gelernt sein	13
3.4	Arbeiten ist Lernen und Lernen ist Arbeiten	15
3.5	Soziale Medien unterstützen Lernen und Bildungsprozesse	19
3.6	Bildungsorganisationen müssen sich verändern	20
4	Das Arbeitsfeld	22
4.1	Innovationsmanagement im Bildungsbereich	23
4.2	Positionierung und Angebotsprofil	23
4.3	Diagnose der Lernkultur & geeignete Interventionen	24
4.4	Entwicklung von Kompetenzen für ‚Social Business Learning‘	24
4.5	Analyse der Leistungsprozesse & geeignete Anpassungen	24
5	Gestaltungsaspekte und Ergebnisse	25
	Referenzen	26

1 Management Summary

Bildungsorganisationen müssen sich weiter entwickeln, um in einer sich ändernden Welt weiterhin erfolgreich agieren können. Bildungsorganisationen müssen sich neu positionieren und als Gestalter von „Lernlandschaften“ das Lernen und die Entwicklung in Organisationen in einem umfassenden Sinn ermöglichen.

Veränderungen ergeben sich aus Entwicklungen in Wirtschaft und Gesellschaft (u.a. die weitere Digitalisierung von Arbeitswelten), Entwicklungen im Bildungsmarkt (u.a. informelles Lernen und Open Courses), technologische Entwicklungen (u.a. Mobile Internet) und veränderte Kundenbedürfnisse (u.a. massgeschneiderte Angebote).

Ausgehend von diesen Entwicklungen werden sechs Thesen formuliert und erläutert:

1. Die sozialen Medien sind da und werden bleiben („social media“).
2. Die sozialen Medien sind geschäftsrelevant („social business“).
3. Die Unterstützung erfolgreicher Geschäftstätigkeit von Bildungsorganisationen durch soziale Medien will gelernt sein („learning social business“).
4. Arbeiten heisst Lernen und Lernen findet beim Arbeiten statt - auf individueller wie auf organisationaler Ebene („business is learning, learning is business“).
5. Soziale Medien stützen verschiedene Formen des Lernens („social learning“).
6. Bildungsorganisationen müssen Lernlandschaften gestalten und Lernen / Entwicklung in Organisationen ermöglichen („social business learning“).

Anschliessend wird das Arbeitsfeld für den Innovationskreis skizziert:

- das Anstossen, Umsetzen und Verankern von Innovationen;
- die Diagnose der Lernkultur und die Identifikation geeigneter Interventionen;
- die Analyse von Leistungsprozessen und erforderliche Anpassungen;
- die Entwicklung von Kompetenzen für „Social - Business – Learning“;
- die Positionierung als Bildungsorganisation („Lernlandschafts- Gestalter“).

Konkrete Gestaltungsaspekte und Entwicklungsergebnisse betreffen:

- die Fähigkeit zur Initiierung, Umsetzung und nachhaltigen Verankerung von konkreten Innovationen durch die Partner des Innovationskreises;
- die Weiterentwicklung von Bildungsdienstleistungen (z. B. extended Training & moderiertes Lernen ebenso wie Bildungsmarketing);
- die Anpassung der Zuweisung knapper Ressourcen in das Seminarsgeschäft gegenüber der Unterstützung selbstgesteuerten, informellen Lernens.

2 Antreiber für Veränderungen

“Workplace learning is a competitive advantage for every company. People need to learn fast, as part of the ebb and flow of their jobs, not just on the rare occasions they are in class.”

“Social learning is (...) about making learning a priority and using the tools of social media to facilitate a culture where we get better at getting better.”

(Bingham & Conner, 2010, S. 5, 166)

Eine Reihe von Antreibern machen Anpassungen bei der Ausgestaltung des Bildungsmanagements in Unternehmen und Organisationen erforderlich. Dazu gehören Entwicklungen in Wirtschaft und Gesellschaft, Entwicklungen im Bildungsmarkt, technologische Entwicklungen und veränderte Bedürfnisse der Lernenden (vgl. Abbildung 1):



Abbildung 1: Triebkräfte für Innovationen im Bildungsmanagement (in Anlehnung an Seufert, 2008, S. 143)

Entwicklungen in Wirtschaft und Gesellschaft:

- Unsere Arbeitswelt ist sehr dynamisch und zunehmend durch digitale Medien geprägt. Dies wird insbesondere in der Diskussion um Lernen und Arbeiten in einer digitalen Welt und die Potenziale von Social Media für ‚Social Business‘ und ‚Enterprise 2.0‘ deutlich (z.B. Expertinnen und Experten des Dialogs über Deutschlands Zukunft, 2012, S. 166).
Weitere Digitalisierung der Arbeitswelt
- Es sind nicht mehr nur die Grossunternehmen, die global agieren. Das gleiche gilt auch für viele Mittelständler, die sich in ihren jeweiligen Nischen als global player etabliert haben und auf verschiedenen Kontinenten in verschiedenen Zeitzonen operieren.
Viele Unternehmen agieren Global
- Mit dem Abflachen von Hierarchien und steigenden Partizipationsansprüchen auf Seiten hoch qualifizierter Mitarbeitender verändern sich auch die Erwartungen an Führungsrollen. Gefordert sind Führungsansätze, die eigenverantwortliches Handeln der Mitarbeitenden in den Mittelpunkt stellen (z.B. delegatives, transformationales und wertorientiertes Führen - vgl. dazu ausführlicher Seufert u. a., im Erscheinen, S. 20ff.).
Abflachen von Hierarchien

Entwicklungen im Bildungsmarkt:

- Auch Bildungsdienstleister operieren mittlerweile auf globaler Ebene. Dies gilt für Corporate Universities und öffentliche Hochschulen genauso wie für Service-Anbieter auf dem Markt für betriebliche Weiterbildung und die Anbieter von offenen Lernressourcen und Kursen (z. B. Khan Academy, Coursera).
Global agierende Bildungsdienstleister
- Informelles Lernen ist zu einem wichtigen Thema geworden. Informell erworbene Kompetenzen finden zunehmend Akzeptanz und es gibt zahlreiche Initiativen zur Zertifizierung informell erworbener Kompetenzen. Braucht es dann noch die interne Weiterbildung? Und wenn ja, wofür?
Informelles Lernen
- Eine Analyse der Aufwendungen für betriebliche Weiterbildung in den USA für den Zeitraum von 1986 bis 2008 zeigt stagnierende Budgets. Wenn Inflation und die Zunahme der arbeitenden Bevölkerung eingerechnet werden, haben sich die durchschnittlichen Ausgaben für betriebliche Weiterbildung pro Mitarbeiter/in in diesen zwei Jahrzehnten um 30% reduziert (vgl. Carliner, 2012, S. 12).
Stagnierende Bildungsbudgets

Technologische Entwicklungen

- Hier spielen verschiedene Entwicklungen zusammen, die gemeinsam einen starken Innovationsschub entfalten. In erster Linie sind dies Entwicklungen im Social Media & Mobile Computing

Bereich Web 2.0 und Social Media und Mobile Computing. Daraus resultieren erweiterte Möglichkeiten für den Zugriff auf Inhalte, für die Zusammenarbeit, für den Wissen- und Erfahrungsaustausch und für das Lernen.

Veränderte Bedürfnisse der Kunden

Erwartungen an spezifischen Zuschnitt von Bildungsdienstleistungen

- Jenseits der Frage, wie verschiedene Lernertypen und Lerner-Generationen am besten angesprochen werden können, hat in den letzten Jahren die Anerkennung von spezifischen Erwartungen und Anforderungen an Bildungsdienstleistungen auf Seiten der verschiedenen Ziel- und Anspruchsgruppen an Bedeutung gewonnen.

- Im innerbetrieblichen Kontext ist zu beobachten, dass an Stelle von Standardangeboten verstärkt massgeschneiderte Angebote für spezifische Zielgruppen nachgefragt werden.

Medienkompetenz

- Aktuell entstehen mit der Verbreitung von Social Media neue Bedarfe zur Entwicklung von Medienkompetenz der Mitarbeitenden als Voraussetzung für die Umsetzung von weiträumig vernetztem Arbeiten und informellem Lernen.

3 Social - Business - Learning

Ausgangspunkt für dieses Whitepaper sind drei Leitbegriffe und sechs mit diesen Begriffen verbundenen Thesen:



1. Die sozialen Medien sind da und werden bleiben („social media“).
2. Die sozialen Medien sind geschäftsrelevant („social business“).
3. Die Unterstützung erfolgreicher Geschäftstätigkeit durch soziale Medien will gelernt sein – im Marketing ebenso wie in der Personalentwicklung („learning social business“).
4. Arbeiten heisst Lernen und Lernen findet im Verlauf des Arbeitens statt – auf individueller wie auf organisationaler Ebene („business is learning – learning is business“).
5. Die sozialen Medien unterstützen Lernen in seinen verschiedenen Ausprägungen („social learning“).
6. Bildungsorganisationen müssen sich anpassen, damit sie unter diesen veränderten Rahmenbedingungen erfolgreich agieren können – sie müssen zu Promotoren für „social business learning“ werden.

In den nachfolgenden Abschnitten werden diese Thesen erläutert. Abschliessend werden das Themenspektrum des neuen scil Innovationskreises und das Vorgehen im Rahmen dieses Kreises vorgestellt.

3.1 Die sozialen Medien sind da und werden bleiben.

Social Media¹ sind webbasierte Anwendungen, die die Vernetzung von Personen, die Kommunikation und die Zusammenarbeit unterstützen. Sie sind – in der Regel - anwenderfreundlich und einfach zu bedienen und unabhängig von bestimmten Betriebssystemen und Hardware-Konfigurationen nutzbar, da sie mit dem Webbrowser bedient werden. Und sie sind nie wirklich fertig; statt grösserer Releasewechsel wie sie von PC-Betriebssystemen oder Office-Programmen bekannt sind gibt es in sehr kurzen Zeitabständen Aktualisierungen (vgl. Back, Gronau, & Tochtermann, 2012, S. 5).

Social Media oder Social Software “umfasst sozio-technische, webbasierte Anwendungen, die im sozialen Kontext der Vernetzung von Personen deren Kommunikation, Koordination und Kollaboration dienen. Social Software hat folgende Funktionsschwerpunkte: Informationsmanagement, Zusammenarbeit, Kommunikation und Identitäts- und persönliches Netzwerkmanagement.“

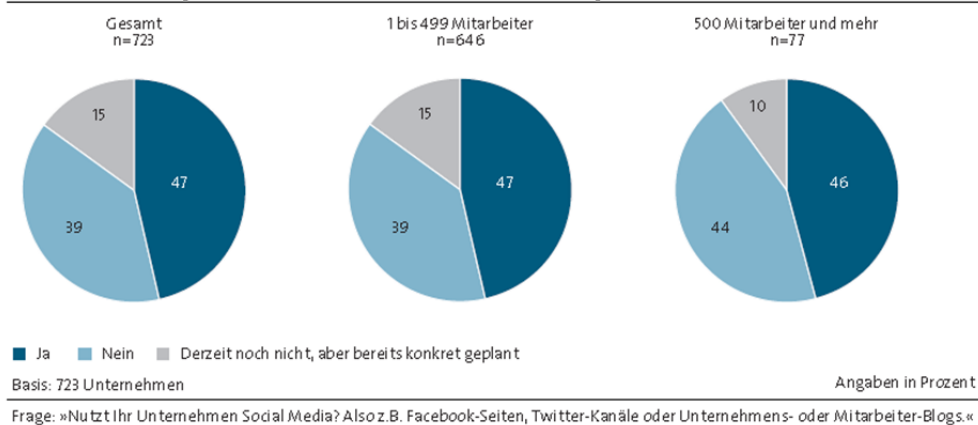
(Back u. a., 2012, S. 432)

Definition Social Media

Seit einigen Jahren bekannt und weit verbreitet sind vor allem Wikis (z.B. Wikipedia), (Firmen-)Weblogs und Austauschdienste (z.B. YouTube, Scribd, Slideshare). In den letzten Jahren haben vor allem soziale Netzwerke (z. B. Facebook, LinkedIn) für Aufsehen gesorgt. Darüber hinaus gibt es eine kaum noch unüberschaubare Fülle von Social Media Anwendungen, die in unserem (Arbeits-)Alltag einen festen Platz eingenommen haben (vgl. Abbildung 2). Die verfügbaren Dienste decken das wechselseitige Empfehlen von Bildern (z. B. Pinterest) und Musik (z. B. last.fm) ebenso ab wie das Vereinbaren von Terminen (z. B. Doodle), das gemeinsame Kommunizieren über Kurznachrichten (z. B. Twitter) oder das gemeinsame Einkaufen (z. B. Groupon). Im Zusammenspiel mit Smartphones und Tablets (neben dem am Arbeitsplatz breit etab-

¹ Web 2.0, Social Media und Social Software werden häufig synonym verwendet. Eine orientierende Begriffslandkarte findet sich beispielsweise bei Back / Gronau / Tochtermann (Back, Gronau, & Tochtermann, 2012, S. 7). Erläuterungen zu den zugrunde liegenden Technologien wie AJAX, SOAP, etc. finden sich in den Büchern von Koch / Richter und Back et al. (Back u. a., 2012; Koch & Richter, 2009).

Social-Media-Nutzung in deutschen Unternehmen – nach Unternehmensgröße in Mitarbeiterzahl



Nutzung von Social Media in deutschen Unternehmen

Abbildung 3: Nutzung von Social Media in deutschen Unternehmen
(Quelle: BITKOM, 2012, S. 6)

3.2 Die sozialen Medien sind geschäftsrelevant

Da Social-Software-Lösungen Kommunikation, Interaktion und Zusammenarbeit unterstützen, sind sie auch für Unternehmen ein Thema. McAfee hat die Diskussion hierzu bereits 2006 in seinem Aufsatz „Enterprise 2.0: The dawn of emergent collaboration“ angestoßen (McAfee, 2006a).

“Enterprise 2.0 is the use of emergent social software platforms within companies, or between companies and their partners or customers.” (McAfee, 2006b)

Definition
Enterprise 2.0

Social Media sind geschäftsrelevant. Um erfolgreich am Markt bestehen zu können, müssen Unternehmen

- Produkte und Dienstleistungen entwickeln / anbieten, die den Bedürfnissen ihrer Kunden gerecht werden;
- qualifizierte Mitarbeitende für die Erstellung von Produkten und Dienstleistungen aufbieten;
- effiziente Leistungs- und Unterstützungsprozesse etablieren;
- Kunden für die eigenen Produkte und Dienstleistungen gewinnen und binden; und nicht zuletzt auch kontinuierlich
- Innovationen realisieren;

Im Rahmen einer von MIT Sloan Management Review und Deloitte durchgeführten Befragung wurde ermittelt, welche Bedeutung der Einsatz von Social Media für die Bewältigung dieser zentralen Geschäftsanforderungen hat. Dabei zeigt sich, dass Social Media vor allem im Kundenbeziehungsmanagement, für das Innovationsmanagement und für HR-Aufgaben wichtig sind (vgl. Abbildung 4).

Bedeutung sozialer Medien für Aufgabenbereiche in Unternehmen

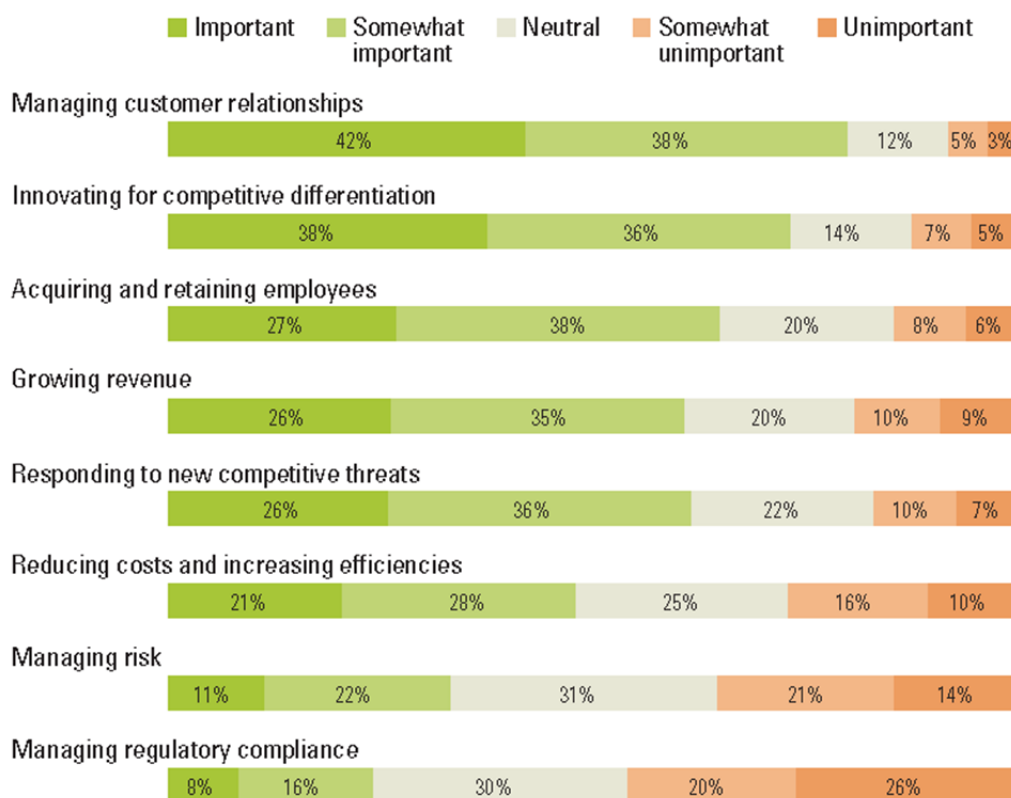
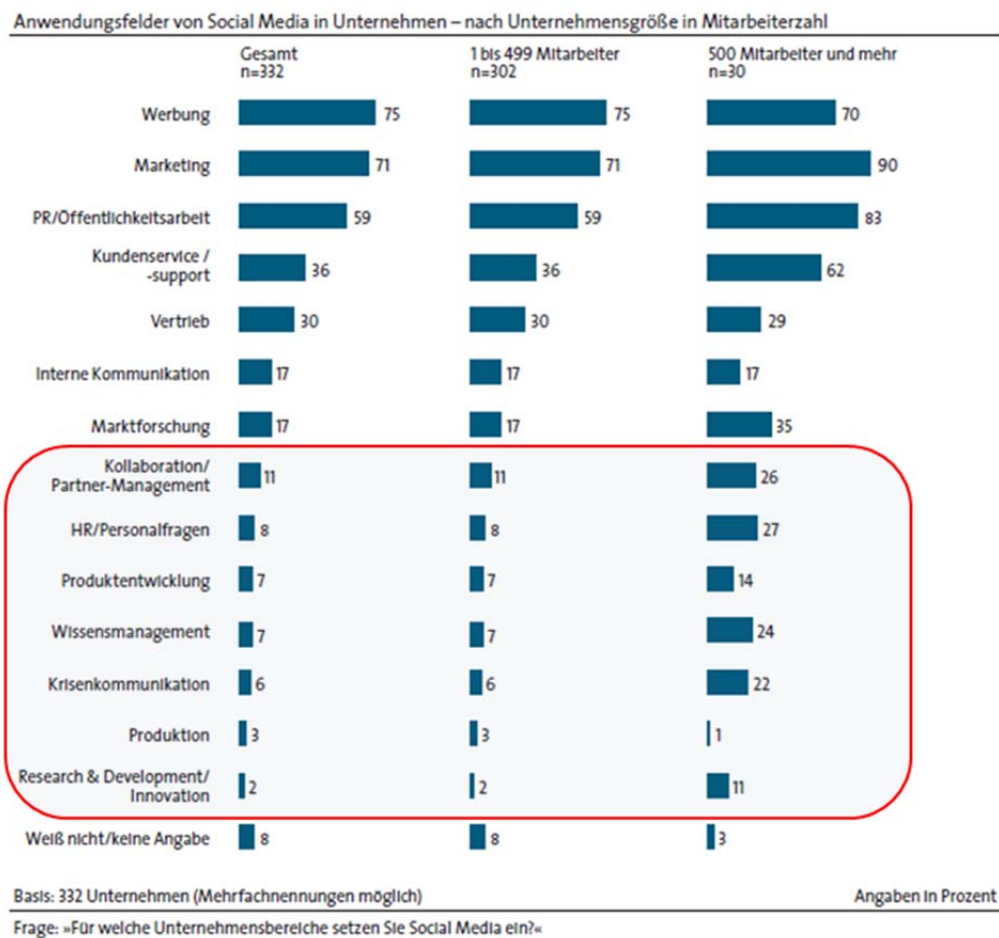


Abbildung 4: Einschätzungen zur Bedeutung von sozialen Medien für verschiedene Aufgabenbereiche in Unternehmen (Quelle: Kiron, Palmer, Phillips, & Kruschwitz, 2012, S. 11)

Stellt man diesem Ergebnis gegenüber, in welchen Funktionsbereichen Social Media bisher vor allem eingesetzt werden, so zeigen sich deutliche Diskrepanzen. Während Funktionsbereiche wie Kommunikation und Marketing Social Media bereits vergleichsweise intensiv nutzen, ist dies in Bereichen wie HR, Forschung & Entwicklung und Wissensmanagement noch sehr viel weniger der Fall (vgl. Abbildung 5).²

² Sofern eigene Fachstellen für Social Media eingerichtet werden (z.B. bei Metro Cash&Carry), sind diese eher den Bereichen Marketing und Kommunikation zugeordnet. Gleichzeitig sehen diese Fachstellen die Personalentwicklung als wichtigen Partner, um Mitarbeitenden in



Nutzung von sozialen Medien in verschiedenen Funktionsbereichen

Abbildung 5: Nutzung von Social Media in verschiedenen Funktionsbereichen von Unternehmen (Quelle: BITKOM, 2012, S. 11)

Eine von Google beauftragte Studie (befragt wurden 2700 Manager aus sieben europäischen Ländern, u.a. auch Deutschland) zeigt, dass die grössten Effekte des Einsatzes von Social Media bei der Zusammenarbeit, dem Ausbau des Netzwerks und dem Fluss von Ideen innerhalb des Unternehmens gesehen werden (vgl. Abbildung 6). Plausibel aufzeigbarer Nutzen aus dem Einsatz von Social Media in Unternehmen zeigt sich vor allem im Hinblick auf Aspekte wie Zeitaufwand für das Auffinden von Wissensquellen / kontaktieren von Wissensträgern und Zeitaufwand und Kosten für Kommunikation (vgl. Bughin, Hung Byers, & Chui, 2011).

der gesamten Organisation für das Thema kollaboratives und vernetztes Arbeiten gewinnen zu können (vgl. Hillebrand, 2012).

Einsatzbereiche und Nutzenpotenziale von sozialen Medien

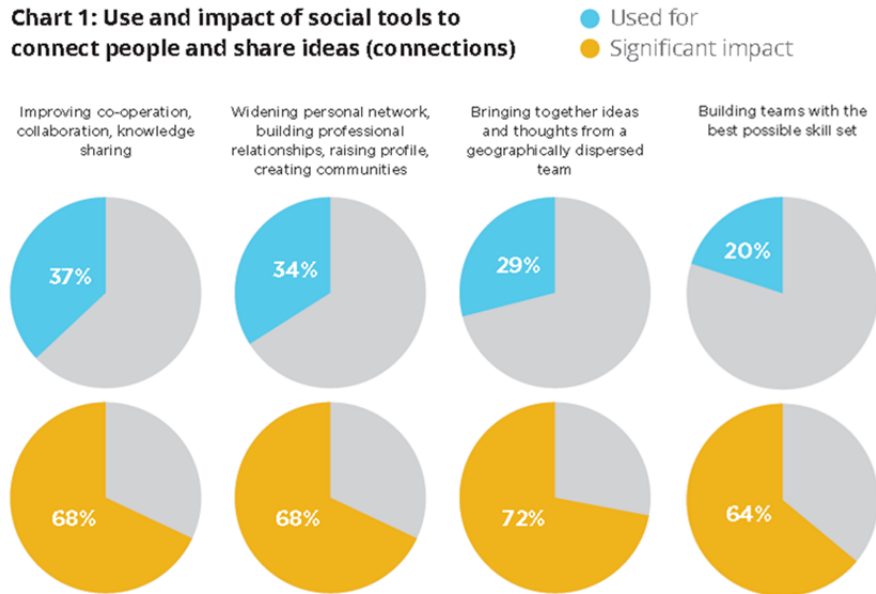


Abbildung 6: Einsatzbereiche und Nutzenpotenzial von sozialen Medien (vgl. Google / MillardBrown, 2012, S. 4)

Dabei zeigt sich auch, dass diese Nutzeneffekte stärker werden, je intensiver Social Media genutzt werden und je tiefer sie in der täglichen Arbeitspraxis verankert sind (vgl. Bughin u. a., 2011 und die nachfolgende Abbildung).

Verstärkung der Nutzenpotenziale durch intensivere Mediennutzung

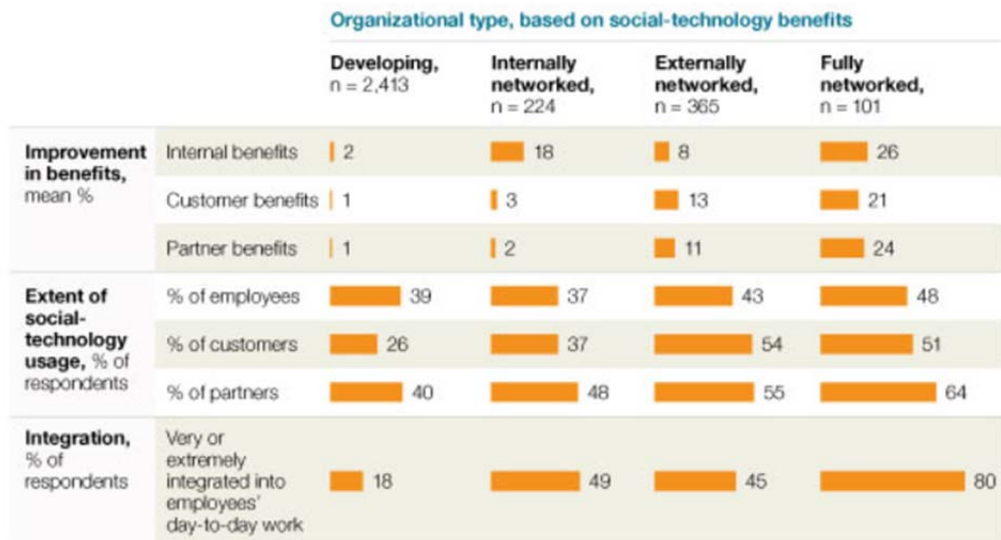
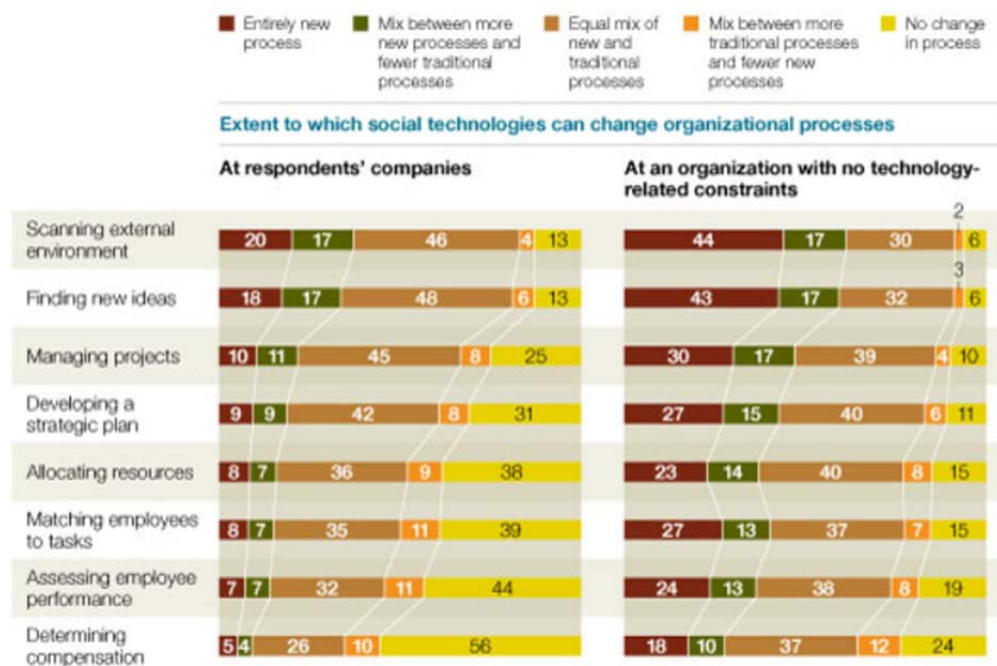


Abbildung 7: Nutzen aus Social Media Aktivitäten in Relation zur Intensität der Mediennutzung und Medienintegration (Quelle: Bughin u. a., 2011)

Darüber hinaus sind durch den Einsatz von Social Media Veränderungen bei verschiedenen Geschäftsprozessen zu erwarten:



Auswirkungen auf Geschäftsprozesse

Abbildung 8: Erwartete Auswirkungen von Social Media auf Geschäftsprozesse (Quelle Bughin u. a., 2011)

3.3 Die Unterstützung der Geschäftstätigkeit durch soziale Medien will gelernt sein

Auch wenn Social Media im Bereich der internen Kommunikation, des Wissensmanagements und der Personalentwicklung noch wenig genutzt werden, so gibt es doch bereits einige Beispiele und Fallstudien dazu (vgl. z.B. Back u. a., 2012; Jenewein, 2012 und <http://www.e20cases.org/>):

- Mitarbeiterweblogs als Kommunikationsinfrastruktur in der Siemens AG;
- Wissens-Wiki im IT-Betrieb und Notfall-Management bei SFS services AG;
- Ideenmanagement bei der Commerzbank AG;
- Blended Learning 2.0 und Communities of Practice bei der SAP AG.

Allerdings müssen das erforderliche Wissen und die erforderlichen Kompetenzen für die erfolgreiche Nutzung von sozialen Medien in der Geschäftstätigkeit zunächst aufgebaut werden. Dies gilt auch für Bildungsorganisationen. Auf der Ebene der Bildungsorganisation insgesamt betrifft dies beispielsweise Wissen und Kompetenzen im

Kompetenzaufbau auf organisationaler und personaler Ebene

Bereich Bildungsmarketing, rechtliche Aspekte (u.a. Datenschutzbestimmungen, Telekommunikationsrecht, Urheberrecht, Arbeitsrecht, vgl. Vogel, 2012) und technische Infrastrukturen (Welche Services erfüllen am besten unsere eigenen Anforderungen?). Auf der Ebene von Personen („learning professionals“ wie Kurs- und Programmleitende einerseits und andererseits Kursteilnehmende sowie auch deren Vorgesetzte) geht es primär um den Aufbau von Medienkompetenz³. Kurs- und Programmleitende müssen die Potenziale der sozialen Medien für didaktische Designs ausschöpfen können. Und Kursteilnehmende ebenso wie ihre Vorgesetzten müssen in der Lage sein, „Lernen als Arbeiten und Arbeiten als Lernen“ im Netzwerk zu realisieren (vgl. den nachfolgenden Abschnitt). Für den Aufbau dieser Medienkompetenzen sind Rahmenmodelle verfügbar. Ein Beispiel für ein dreistufiges Entwicklungsmodell ist etwa das von Bernecker und Beilharz vorgeschlagene Modell (vgl. Abbildung 9):



Abbildung 9: 3-stufiges Modell zur Entwicklung von Social Media Kompetenz (vgl. Bernecker & Beilharz, 2011, S. 55)

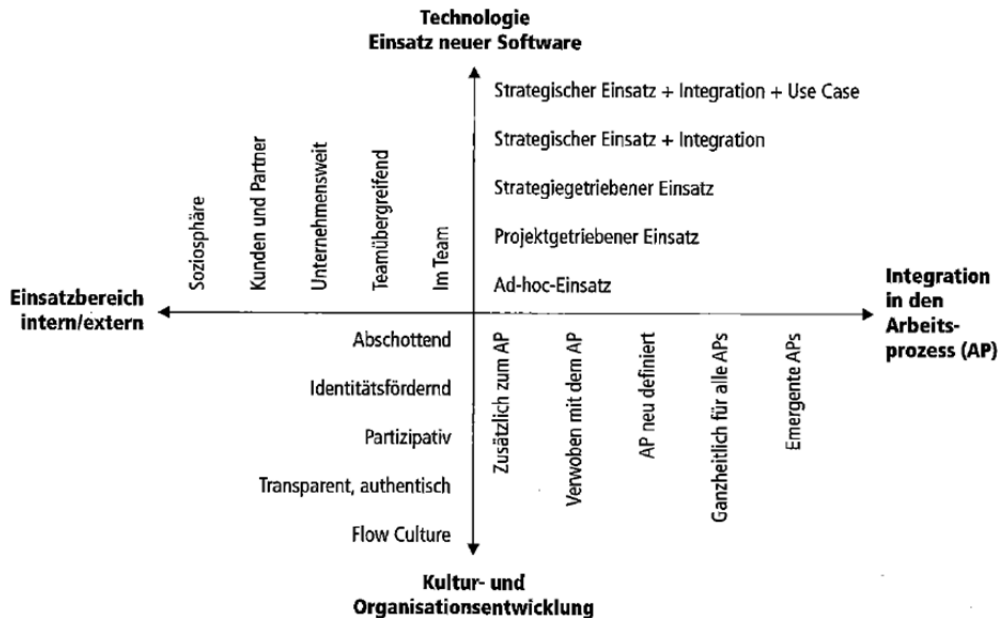
Einige Unternehmen haben bereits damit begonnen, spezifische Kurse für die Entwicklung der erforderlichen Medienkompetenzen aufzubauen (vgl. Ellen Trude, 2011; „Enjoy Social Media: Kompetenz für Social Web und Enterprise 2.0“, 2011).

Über den Aspekt der Kompetenzentwicklung auf Seiten der individueller Nutzer hinaus kann man auch im Hinblick auf organisatorische Aspekte Entwicklungsstufen oder Reifegrade unterscheiden. Ein solches Modell, das die Strategieorientierung im Einsatz von Social Media ebenso berücksichtigt wie etwa die Integration in die Arbeitsprozesse oder kulturelle Aspekte zeigen beispielsweise Jäger und Petry auf (vgl. Ab-

³ So hat die American Society for Training and Development (ASTD) ihr Kompetenzmodell für 'Learning Professionals' in 2011 explizit um den Bereich "Social Learning" erweitert und berücksichtigt dabei folgende Aspekte:

- 1) Verständnis dafür, wie soziale Medien für Lehr-/Lernprozesse eingesetzt werden können;
- 2) Fähigkeit zum Einsatz relevanter sozialer Medien im Lehr-/Lernprozess;
- 3) Fähigkeit zur argumentativen Begründung des Einsatzes relevanter sozialer Medien im Lehr-/Lernprozess (vgl. ASTD, 2011)

bildung 10): je weiter man sich vom Schnittpunkt der Achsen entfernt, desto ausgeprägter und „reifer“ ist der Einsatz von Social Media im Unternehmen.



Reifegradmodell für den Einsatz von Social Media in Unternehmen

Abbildung 10: Reifegradmodell für den Einsatz von Social Media in Unternehmen (Quelle: Jäger & Petry, 2012, S. 26)

3.4 Arbeiten ist Lernen und Lernen ist Arbeiten

Verschiedene Entwicklungen haben aber dazu beigetragen, dass informelles Lernen – obwohl nichts grundlegend Neues (Marsick, 2009, S. 265) - in den letzten Jahren stärker in das Blickfeld geraten ist (Carliner, 2012, S. 8ff.). Dazu gehören:

- die Dynamisierung und Digitalisierung der Arbeitswelt;
- die Anerkennung informell erworbenen Wissens im beruflichen Kontext;
- Unzufriedenheit mit „traditionellen“ (d.h. formalen) Lernarrangements;
- reduzierte Bereitschaft zur Investition in Training und Personalentwicklung;
- Erfordernisse veränderter Lernkultur und verstärkter Transferorientierung;
- die Entwicklung von Technologien, die informelles Lernen unterstützen.

Publikumswirksam wird auf der Grundlage weniger empirischer Untersuchungen (z.B. Livingstone, 2000) davon gesprochen, dass 70% oder gar 80% des am Arbeitsplatz

relevanten Wissens informell am Arbeitsplatz und nicht über formal organisierte Lernprozesse erworben wird (vgl. Cross, 2007; Jennings, 2011). Dabei werden tendenziell formal organisiertes und informelles Lernen als einander ausschliessend gegenüber gestellt (vgl. Abbildung 11).

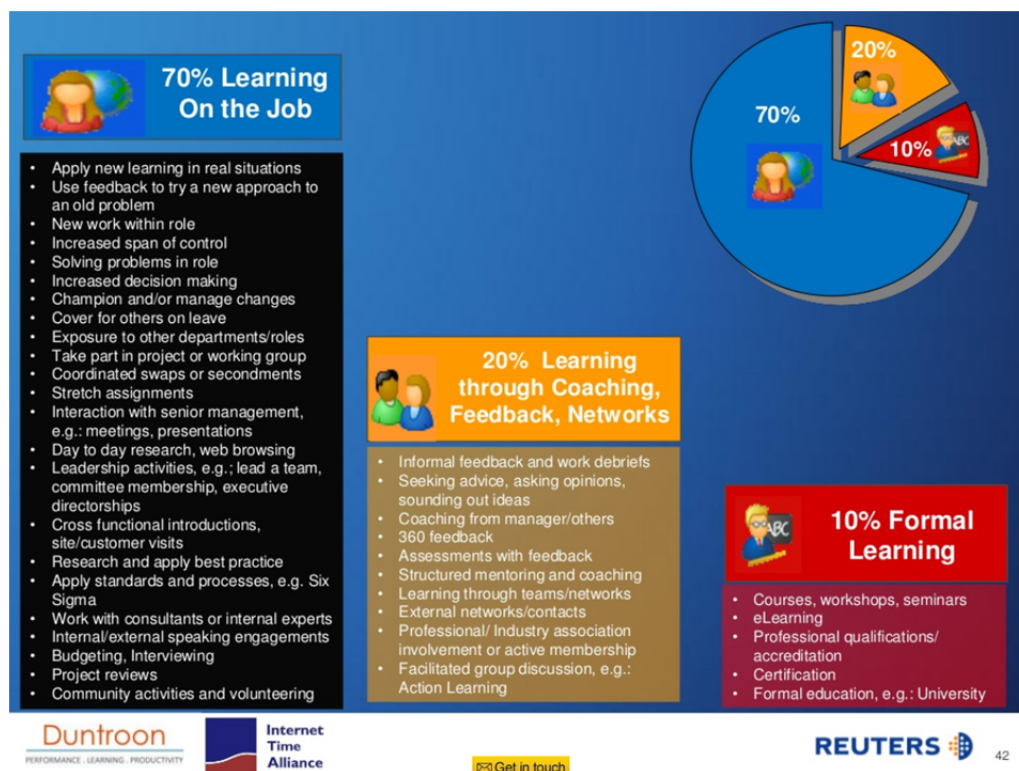
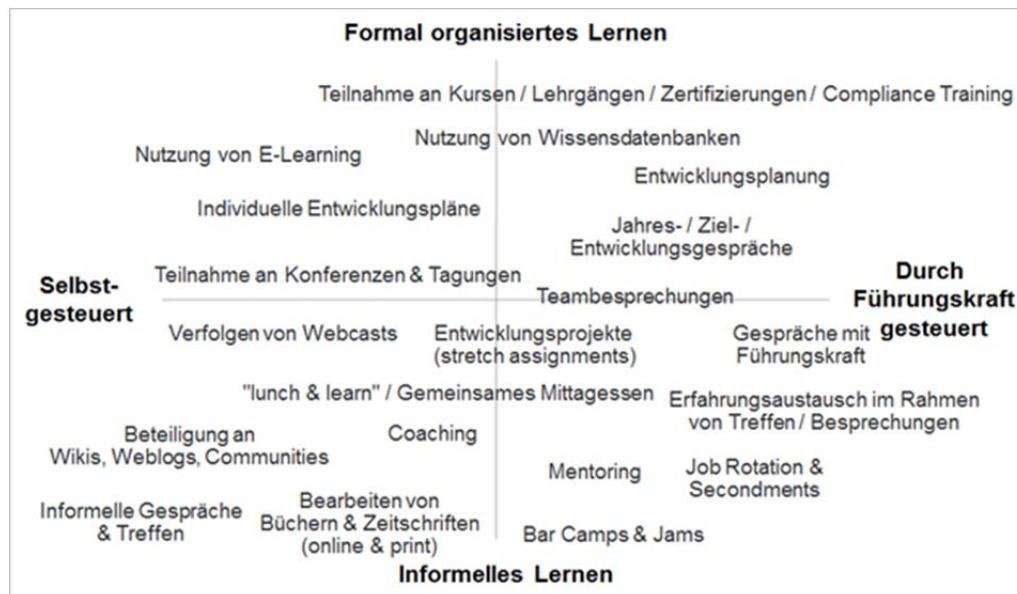


Abbildung 11: Beispiel für die Umsetzung eines 70:20:10-Modells (Quelle: Jennings, 2011)

Kontinuum von formellem und informellem Lernen statt Säulen (70:20:10)

Unsere eigenen Arbeiten (Seufert u. a., im Erscheinen) legen dagegen nahe, dass hier eher von einem Kontinuum auszugehen ist. Fast alle Lernaktivitäten sind zu einem Teil informell und formell verankert, wobei die Anteile variieren. Bei unseren eigenen Fallstudien zu den Entwicklungsmöglichkeiten für Bildungsverantwortliche („learning professionals“) in Bildungsorganisationen haben sich Lernlandschaften gezeigt, in denen verschiedene und zum Teil an konkrete Arbeitsaktivitäten gebundene Formen des Lernens ihren Platz haben (Seufert u. a., im Erscheinen und die folgende Abbildung):



Elemente von Lernlandschaften

Abbildung 12: Lernlandschaften in Bildungsorganisationen (vgl. Seufert u. a., im Erscheinen, S. 47)

Lernen und Arbeiten können in unterschiedlicher Weise miteinander verknüpft sein (vgl. Tabelle 1, unten). Im Modell „Extended Training“ dominiert die didaktische Lernorganisation und es stehen transferorientiertes Design sowie die Anwendung von im Seminar erworbenen Kompetenzen im Arbeitsfeld im Vordergrund. Im Modell „Moderiertes Lernen“ findet Lernen unmittelbar im Arbeitsfeld statt, ist aber beispielsweise durch eine Führungskraft moderiert. Im Modell „Selbstorganisiertes Lernen“ schließlich dominieren die betrieblichen Rahmenbedingungen das Lernen, beispielsweise in Expertennetzwerken.

Sowohl das individuelle Lernen als auch das Organisationslernen erfordern eine Abstimmung von didaktischer und betrieblicher Lernorganisation im Sinne einer umfassend verstandenen „Organisation von Entwicklungsmöglichkeiten“. Dies beinhaltet sowohl die Gestaltung von Lehr-Lern-Situationen (z. B. eine transferorientierte Erweiterung von etablierten Funktionsweiterbildungen) als auch die (Mit-)Gestaltung von lernförderlichen Rahmenbedingungen (z. B. die Ermutigung von Mitarbeitenden zur Beteiligung an Expertengemeinschaften in ihrer jeweiligen Profession). Für Bildungsorganisationen ergibt sich daraus die Forderung nach einem Leitbild, das das Ermöglichen von Lernen im Verlauf des Arbeitens auf verschiedenen Ebenen in den Mittelpunkt stellt (vgl. Arnold, 1995; und Seufert u. a., im Erscheinen).

	Didaktische Lernorganisation & formelles Lernen		Betriebliche Lernorganisation & informelles Lernen
	„(Extended) Training“	„Moderiertes Lernen“	„Selbstorganisiertes Lernen“
Ausgewählte Beispiele	<ul style="list-style-type: none"> • Training / Lehrgang (ggfs. mit explizit transferorientiertem Lerndesign – extended Training) • Angeleitete und systematische Nutzung von Wissensdatenbanken 	<ul style="list-style-type: none"> • Moderierte Teambesprechungen und Projektreviews zur Reflexion von „lessons learned“ • Coaching und Mentoring 	<ul style="list-style-type: none"> • Austausch in internen oder externen Expertencommunities / bei Stammtischen / bei Tagungen • Lesen von Weblogs, Fachzeitschriften und Büchern
Zielsetzung (i.d.R.)	Lernen, um eine neue Aufgabe bewältigen zu können.	Lernen, um die bisherigen Aufgaben besser ausführen zu können.	Lernen, um im eigenen Arbeitsfeld innovativ wirken zu können.
Bezug Lernen - Arbeiten	Lernen = Voraussetzung für Arbeiten	Arbeiten = Lernen	Arbeiten = Lernen
Verantwortung für Gestaltung und Umsetzung	<ul style="list-style-type: none"> • Bildungsorganisation / Bereich „Learning & Development“ • Unterstützt durch Führungskräfte als Transferunterstützer (extended Training) 	<ul style="list-style-type: none"> • direkt vorgesetzte Führungskraft als Moderator/in • Bei Bedarf unterstützt durch L&D 	<ul style="list-style-type: none"> • Beteiligte / Mitglieder • Linienmanagement / direkt vorgesetzte Führungskraft definieren Rahmenbedingungen für Beteiligung
Gegenstand der Gestaltung	Lernprozess / Lernumgebung	Arbeitsumgebung (bezogen auf Einzelperson und Team)	Netzwerkumgebung und individuelle Freiräume
Lerninhalte	Vorab bekannt & strukturiert	<ul style="list-style-type: none"> • Im Arbeitsfeld verfügbar • I.d.R. nicht / wenig strukturiert • Z.T. implizites Wissen 	<ul style="list-style-type: none"> • Müssen gesucht / entdeckt werden • Können strukturiert & unstrukturiert sein • Z.T. implizites Wissen
Beobachtung & Qualitätssicherung	Durch Bereich „Learning & Development“ (Top down)	Durch Führungskraft und Mitarbeitende (Top down und Bottom up)	Durch Beteiligte (Bottom up)
Wertbeitrag	Durch Wissensaneignung und Umsetzung auf individueller Ebene	Durch verbesserte Leistung auf individueller Ebene und im Team	<ul style="list-style-type: none"> • Durch Weiterentwicklung / Validierung von Wissen • Durch graduelle Verbesserungen • Durch Innovationen

Tabelle 1: Gesamthafte Betrachtung von didaktischer Lernorganisation und betrieblicher Lernorganisation

3.5 Soziale Medien unterstützen Lernen und Bildungsprozesse

Social Media eröffnen neue Potenziale für die konkrete Ausgestaltung von Bildungsdienstleistungen. Dies betrifft einzelne Bildungsangebote ebenso wie die Leistungsprozesse der Bildungsorganisation selbst. Hier sind insbesondere die folgenden Aspekte relevant:

- Erweiterung des Methoden-Mix für herkömmliche Formen der präsenzgebundenen Kompetenzentwicklung Erweiterter Methodenmix

Im Rahmen von Präsenzveranstaltungen können verschiedene Arbeitsphasen durch Social Media sinnvoll unterstützt werden. Beispielsweise indem zu Beginn einer Seminarveranstaltung die Teilnehmenden ihre bisherigen besten oder schlechtesten Erfahrungen zum Thema in einer gemeinsamen online-Tabelle eintragen. Oder indem Ergebnisse der gemeinsamen Arbeit in der Präsenzphase direkt in für alle zugänglichen online-Dokumenten oder Mindmaps festgehalten werden.
- Erweiterung von Präsenztraining zu Formen von extended Training mit Vorbereitungs- und Transferphasen Extended Training

Kurswikis oder Kursblogs können in der Vorbereitungs- und Transferphase den Austausch zwischen Trainern / Lehrpersonen einerseits und Kursteilnehmenden andererseits unterstützen. Beispielsweise, indem dort herausfordernde Arbeitssituationen oder Erfahrungen aus der Anwendung von neu erlernten Vorgehensweisen geschildert werden.
- Unterstützung von informellem Lernen am Arbeitsplatz , im Team und unternehmensübergreifend: Informelles Lernen

Einzelpersonen können Expertenvorträge anschauen bzw. anhören, die auf öffentlichen Plattformen (z. B. slideshare) oder unternehmensinternen Plattformen (z. B. Credit Suisse Videocasts) verfügbar sind.

Teams können auf Social Media Plattformen (z. B. Jive oder Yammer) Hinweise auf aktuelle Studienergebnisse, bewährte Arbeitspraktiken oder mögliche Zielgruppen für Leistungen austauschen.

Unternehmensübergreifend können Social Media das Identifizieren von Experten, das Verarbeiten von Informationen und das Erzeugen von neuen Wissens- und Lerninhalten erleichtern, erfordern aber auch eine veränderte Lern-

Verbesserte
Leistungsprozesse

kultur – wie das Beispiel von „ask – learn – share“ bei Shell zeigt (vgl. Joergensen, 2008).

- Verbesserung der Leistungsprozesse in Bildungsorganisationen
Social Media können in verschiedenen Phasen des Leistungsprozesses von Bildungsorganisationen eingesetzt werden:
im Rahmen der *Bedarfsanalyse* (z. B. Umfragen zur Ergänzung der Bedarfsklärung in Alumni-Netzwerken oder Unternehmens-internen Communities);
in der Phase der *Konzeption* (z. B. Methoden-Wiki mit Seminarmethoden, Einsatzbereichen und persönlichen Erfahrungen der Trainer);
in der Phase der *Leistungserbringung* (z. B. Wiki-Beiträge zu Arbeitsaufträgen als Ressourcen für künftige Durchführungen des gleichen Kurses);
in der Phase der *Qualitätssicherung* (z. B. informelle Rückfragen in einer Teilnehmenden-Community zu einzelnen Programmelementen als Ergänzung zu standardisierten Evaluationen).

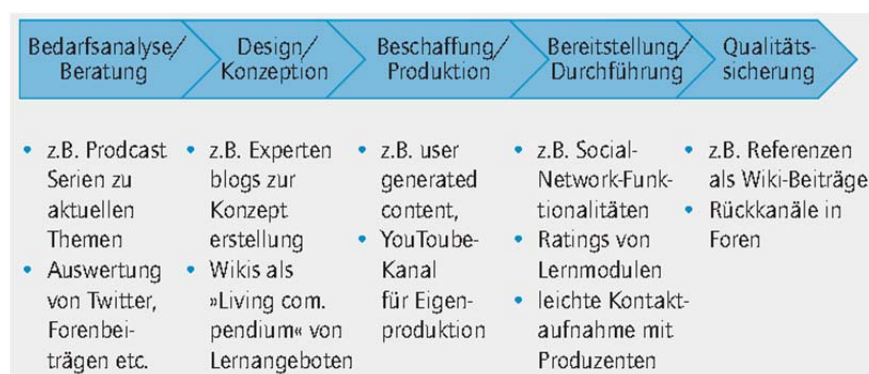


Abbildung 13: Einsatz von Social Media in verschiedenen Phasen des Bildungsprozesses in Unternehmen (vgl. Seufert, 2011a, S. 303)

3.6 Bildungsorganisationen müssen sich verändern

Aus den oben ausgeführten Thesen ergibt sich ein Veränderungsbedarf für Bildungsorganisationen. Wie genau sich allerdings Bildungsorganisationen ändern müssen, dazu gibt es unterschiedliche Vorstellungen.

Emanzipation der Mitarbeitenden vom PE-Bereich

Eine Sichtweise auf diese Veränderungen ist die, dass sich Mitarbeitende von der Personalentwicklung emanzipieren. So entwickelt Trost die Vision, dass Mitarbeitende nicht länger nur Gegenstand (oder „Opfer“) von Aktivitäten der Personalentwicklung sind, sondern zunehmend eine aktive Rolle und Eigenverantwortung für ihr Lernen –

individuell und in Gemeinschaft miteinander - übernehmen (vgl. Trost, 2011, S. 12–14, 26).

Die „Gefahr“, dass die Beschäftigten aufgrund der zunehmenden Bedeutung informellen Lernens und der Verfügbarkeit von sozialen Medien zunehmend nicht nur an der IT-Abteilung sondern auch an der Personalentwicklung „vorbei“ arbeiten, sieht auch Jane Hart (Centre for Learning and Performance Technologies - C4LPT). Hart hat nicht nur einen „Smart Worker’s Guide to Social Media“ entwickelt (vgl. Hart, 2011 und <http://sociallearningcentre.co.uk/activities/swgsm/>). Sie fordert auch eine Neupositionierung der internen Personalentwicklungsbereiche mit weniger Bedeutung von Bildungsdienstleistungen und mehr Bedeutung von „Performance Consulting Services“ (Lokalisierung und Analyse von Leistungsproblemen), „Performance Support Services“ (z. B. Anleitungen, Checklisten, etc.) und „Workforce Collaboration Services“ (z. B. Hilfestellungen beim Aufbau von Experten und Praktiker-Gemeinschaften) (Hart, 2012, S. 10ff.).

Performance Consulting Services an Stelle von Bildungsangeboten

Ein stärker an der Idee der lernenden Organisation orientiertes Entwicklungskonzept fokussiert die Verschränkung von Social Media-orientierter Lernkultur und Social Media-basierten Lernszenarien einerseits sowie von organisationalem Lernen und individuellem Lernen andererseits. Corporate Learning 2.0 beinhaltet das Leitbild der Lernenden Organisation, eine Web-2.0-orientierte Lernkultur und Web2.0-orientierte Lernszenarien. (Seufert, 2011b, S. 35)

Corporate Learning 2.0

Bildungsorganisationen können Lernen und Entwicklung in Organisationen ermöglichen, indem Sie sowohl die Rahmenbedingungen für Lernen als auch das Portfolio und die Gesamtkonfiguration von Lernmöglichkeiten mitgestalten. Die Bildungsorganisation ist die Teilorganisation, die die gesamte Lernlandschaft des Unternehmens oder der Gesamtorganisation im Blick hat und sich für deren Pflege und Weiterentwicklung verantwortlich fühlt. Der „Chief Learning Officer“ agiert damit auch als Lernlandschaftsarchitekt. Dies beinhaltet auf der einen Seite die Mitgestaltung der Rahmenbedingungen für erfolgreiches Lernen (z. B. die Ausgestaltung der Rolle von Vorgesetzten als Lernunterstützer; das „empowerment“ der Mitarbeitenden für selbstorganisierte Lernaktivitäten; Möglichkeiten zur flexiblen Einteilung des Arbeitstages; Infrastrukturen für Kommunikation und Austausch). Auf der anderen Seite sind Bildungsorganisationen gefordert, Angebote zur (Unterstützung von) Kompetenzentwicklung zu machen. Diese Angebote müssen fachliche Bedarfe ebenso wie überfachliche Bedarfe (z. B. Medienkompetenzen) adressieren. Diese Angebote können – je nach

Bildungsorganisationen als „Gestalter von Lernlandschaften und Rahmenbedingungen für Lernen“

Situation – auf Kompatibilität mit der etablierten Lernkultur ausgerichtet sein oder aber gezielt Impulse zu deren Weiterentwicklung setzen.

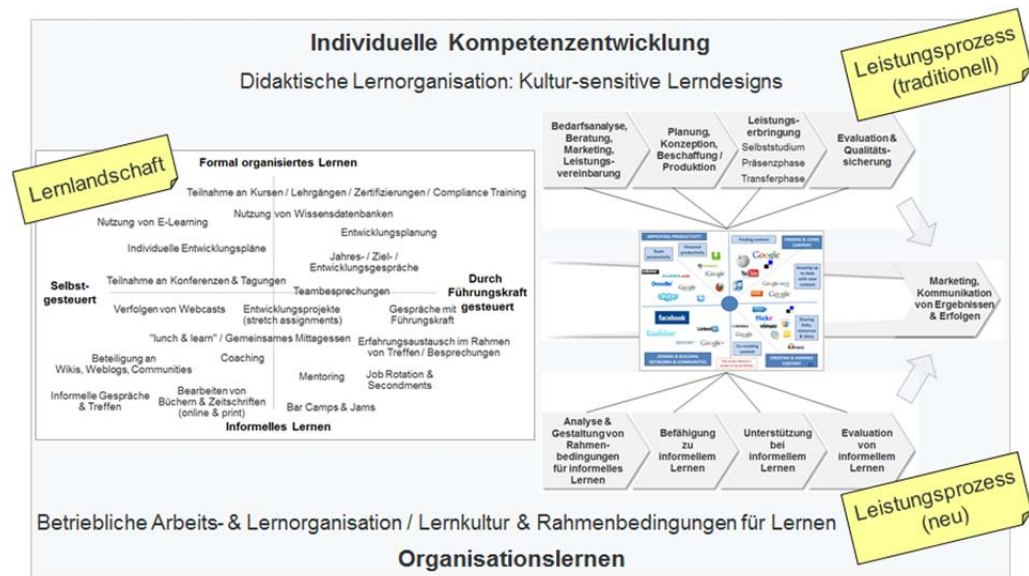


Abbildung 14: Konzeptrahmen für Social Business Learning (Quelle: eigene Darstellung)

4 Das Arbeitsfeld

Ausgehend von den geschilderten Entwicklungen und Erfordernissen kann das Arbeitsfeld umrissen werden, das es zu bearbeiten gilt. Dieses Arbeitsfeld wird in einem neu einzurichtenden Innovationskreis „Social Business Learning“ des swiss centre for innovations in learning (scil) in Angriff genommen. Das Arbeitsfeld beinhaltet:

- die Identifikation von geeigneten Verfahren und Techniken des Innovationsmanagements, um einen erforderlichen Veränderungsprozess zielorientiert zu gestalten und erfolgreich zu bewältigen;
- die Klärung und Weiterentwicklung der eigenen Positionierung als „Gestalter von Lernlandschaften“;
- die Diagnose der Lernkultur und die Identifikation geeigneter Interventionen für deren gezielte Weiterentwicklung;
- die Entwicklung von Medien-, Selbststeuerungs- und Führungskompetenzen für erfolgreiches ‚Social Business Learning‘;

- die Analyse der Leistungsprozesse und die Identifikation von Veränderungen, mit denen die Potenziale von Social Media für Leistungssteigerungen in Bildungsorganisationen gehoben werden können;

4.1 Innovationsmanagement im Bildungsbereich

Das Management von Innovationen im Bildungsbereich beschränkt sich häufig auf die Analyse von Trends (z. B. Horizon Report), das Durchführen von Benchmarking (z. B. ASTD state of the industry report) und die Entwicklung (inkl. Erprobung) von neuen Angebotsformaten (z. B. im Rahmen von Projekten). Nicht selten orientiert man sich dabei an etablierten Stage-Gate Ablaufmodellen. Aber auch im Innovationsmanagement sind derzeit Umbrüche zu beobachten und auch in diesem Bereich erweist sich die technologische Entwicklung als Auslöser für Innovationen. Wiederkehrende Schlagworte sind ‚open innovation‘ und ‚Innovations-Management 2.0‘ und es geht um eine neue Innovationskultur. Elemente sind unter anderem Innovation als Aufgabe für alle Mitarbeitenden (verankert in Zielvereinbarungen); Raum und Budget für Experimentieren und das Entwickeln von Prototypen; Überwindung des ‚not invented here‘-Syndroms; und vor allem der Dialog mit Mitarbeitenden und Kunden in internen und externen Netzwerken (vgl. Bartl, 2010; Füller, 2010).

Im Rahmen des Innovationskreises wird das bisherige Vorgehen bei Bildungsinnovationen reflektiert und es werden Möglichkeiten zur Umsetzung von alternativen Vorgehensmodellen vorgestellt. Im Rahmen des Innovationskreises haben die beteiligten Bildungsorganisationen die Möglichkeit, Verfahren des Innovationsmanagements unter fachkundiger Begleitung umzusetzen.

4.2 Positionierung und Angebotsprofil

Die beteiligten Bildungsorganisationen reflektieren ihr bisheriges Angebotsprofil und klären die Rahmenbedingungen für eine Anpassung ihrer Positionierung. Sie binden zentrale Anspruchsgruppen in einen Dialog zu dieser Problemstellung ein und entwickeln ein den künftigen Anforderungen entsprechendes Leistungs- und Angebotsprofil. Zentrale Aspekte dieses Profils sind Angebote zur Kompetenzentwicklung für ‚Social Business Learning‘ einerseits und Aktivitäten zur proaktiven Gestaltung von Lernlandschaften und Lernkultur andererseits.

4.3 Diagnose der Lernkultur & geeignete Interventionen

Aktivitäten zur Gestaltung der Lernkultur erfordern zunächst eine Analyse des status quo. Ausgehend vom Konzept einer Lernkultur als Gesamtheit von fünf Bausteinen (vgl. Hasanbegovic, Seufert, & Euler, 2007) werden durch die beteiligten Bildungsorganisationen folgende Aspekte betrachtet: (1) eigenverantwortliches Lernen von Mitarbeitenden; (2) lernförderliche Führungsarbeit; (3) organisatorische Rahmenbedingungen für Lernen; (4) formelle und informelle Lernformen; (5) wertorientiertes Lernmanagement. Im Anschluss an die Lernkulturanalyse werden geeignete Interventionen identifiziert, durch die die bestehende Lernkultur der beteiligten Bildungsorganisationen weiter entwickelt und die Potenziale von ‚Social Business Learning‘ genutzt werden können.

4.4 Entwicklung von Kompetenzen für ‚Social Business Learning‘

Ausgehend von einer Bestandsaufnahme im Hinblick auf zentrale Zielgruppen und deren Medien-, Selbststeuerungs- und Führungskompetenzen werden intern verfügbare Angebote zur Kompetenzentwicklung analysiert und Lücken identifiziert. Sofern erforderlich, werden Ergänzungen des eigenen Produktportfolios identifiziert sowie auf dem Markt verfügbare Entwicklungsangebote analysiert und auf ihre Passung geprüft. Die beteiligten Bildungsorganisationen entwickeln ein für sie passendes Portfolio an (internen oder externen) Entwicklungsmassnahmen.

4.5 Analyse der Leistungsprozesse & geeignete Anpassungen

Die Leistungsprozesse der beteiligten Bildungsorganisationen werden daraufhin geprüft, in welchem Umfang sie die Potenziale von Social Media bereits nutzen und durch welche Anpassungen eine Steigerung der Leistungsfähigkeit erreicht werden kann. Es werden Fallstudien zur erfolgreichen Unterstützung des Bildungsprozesses durch Social Media analysiert und Möglichkeiten der Umsetzung in den beteiligten Bildungsorganisationen geprüft. Die beteiligten Bildungsorganisationen erproben für sie relevante Anpassungen und gehen auch in dieser Hinsicht gestärkt aus dem Innovationskreis hervor.

5 Gestaltungsaspekte und Ergebnisse

Aus dem in Vorbereitung befindlichen Innovationskreis sollen für die beteiligten Partner Ergebnisse insbesondere in drei Bereichen resultieren:

1. Verbesserte Innovationsfähigkeit

Ausgehend von einer Reflexion des bisherigen Vorgehens bei Bildungsinnovationen und den vorgestellten alternativen Vorgehensmodellen sollen die beteiligten Partner in die Lage versetzt werden, künftig Innovationen gezielter zu initiieren, umzusetzen und nachhaltig zu verankern. Ein erstes Anwendungsfeld ist die Weiterentwicklung im Hinblick auf „Social – Business – Learning“. Die in diesem Fall noch begleiteten Aktivitäten zur Innovation können dann auf weitere Arbeitsfelder übertragen werden.

2. Verbesserte Bildungsdienstleistungen und Leistungsprozesse

Hierzu gehören die Erweiterung des Methoden-Mix für herkömmliche Formen der präsenzgebundenen Kompetenzentwicklung, die Erweiterung von Präsenztrainings zu extended Trainings mit Vorbereitungs- und Transferphasen sowie die Unterstützung von informellem Lernen. Hierzu gehört aber auch die Weiterentwicklung der eigenen Leistungsprozesse, beispielsweise im Hinblick auf das Vorgehen bei der Bedarfsklärung, beim Marketing der eigenen Angebote, bei der Leistungserbringung oder bei der Qualitätsentwicklung.

3. Zielführende Positionierung und Ressourcenzuweisung

Letztlich müssen Bildungsorganisationen auch über die Zuweisung ihrer (knappen) Ressourcen entscheiden: Sollen die Energie der Mitarbeitenden und die verfügbaren finanziellen Mittel weiterhin primär in das Seminargeschäft fließen? Oder sollen angesichts der Bedeutung informellen Lernens für die Leistungsfähigkeit von Einzelpersonen und Teams und angesichts der im Markt verfügbaren Social Media-Applikationen mehr Energie und Ressourcen darauf verwendet werden, geeignete Rahmenbedingungen für selbstgesteuertes informelles Lernen zu schaffen – im Hinblick auf die dafür erforderlichen Medienkompetenzen, die IT-technischen Voraussetzungen sowie die rechtlichen Rahmenbedingungen?

Referenzen

- Arnold, R. (1995). Bildungs- und systemtheoretische Anmerkungen zum Organisationslernen. In R. Arnold & H. Weber (Hrsg.), *Weiterbildung und Organisation: Zwischen Organisationslernen und lernenden Organisationen* (S. 13–29). Berlin: Erich Schmidt.
- ASTD. (2011). *ASTD Competency Model: Social Learning Update*. ASTD. Abgerufen von <http://www.astd.org/Communities-of-Practice/Career-Development/~media/Files/Certification/Competency%20Model/081141SocialLearningFlyerforALC3.ashx>
- Back, A., Gronau, N., & Tochtermann, K. (2012). *Web 2.0 in der Unternehmenspraxis: Social-Media-Grundlagen und -Trends sowie Methoden und Fallstudien zu Enterprise 2.0* (3., vollständig überarbeitete Auflage.). München: Oldenbourg Verlag.
- Bartl, M. (2010). Open Innovation. Der offene Umgang mit Wissen verändert das Innovationsmanagement. *Open Journal of Knowledge Management*, 2010(1). Abgerufen von <http://www.community-of-knowledge.de/kategorie/open-journal/>
- Bernecker, M., & Beilharz, F. (2011). *Social Media Marketing - Strategien, Tipps und Tricks für die Praxis*. Bergisch Gladbach: johanna.
- Bingham, T., & Conner, M. (2010). *The New Social Learning. A Guide to Transforming Organizations Through Social Media*. Alexandria, VA: ASTD Press.
- BITKOM. (2012). *Social Media in deutschen Unternehmen*. Berlin: BITKOM. Abgerufen von http://www.bitkom.org/files/documents/Social_Media_in_deutschen_Unternehmen.pdf
- Bughin, J., Hung Byers, A., & Chui, M. (2011). How social technologies are extending the organization. *McKinsey Quarterly*, 2011(November). Abgerufen von http://www.mckinseyquarterly.com/How_social_technologies_are_extending_the_organization_2888
- Carliner, S. (2012). *Informal learning basics*. Alexandria, VA: ASTD Press.
- Cross, J. (2007). *Informal learning: Rediscovering the natural pathways that inspire innovation and performance*. San Francisco, CA: Pfeiffer.
- Ellen Trude. (2011, Mai 11). Nicht ohne meine Community #opco11. Technologie. Abgerufen von <http://de.slideshare.net/etrude/nicht-ohne-meine-community>
- Enjoy Social Media: Kompetenz für Social Web und Enterprise 2.0. (2011, Juni 28). Bayer Business Services: Competence Training online. Abgerufen Oktober 25, 2012, von http://www.bayer-fortbildung.de/index.php?bereich_id=12&news_id=480
- ethority.de. (2012). *Social Media Prisma*. ethority GmbH & Co. KG. Abgerufen von <http://www.ethority.de/weblog/social-media-prisma/>
- Expertinnen und Experten des Dialogs über Deutschlands Zukunft. (2012). *Dialog über Deutschlands Zukunft. Ergebnisbericht des Expertendialogs der Bundeskanzlerin 2011/2012 (Kurzfassung)*. (Presse und Informationsamt der Bundesregierung, Hrsg.). Abgerufen von www.dialog-ueber-deutschland.de/ergebnisbericht-kurz
- Füller, J. (2010, Februar 23). Wie Innovations-Management 2.0 funktioniert. *harvardbusinessmanager.de*. Weblog. Abgerufen von <http://www.harvardbusinessmanager.de/blogs/artikel/a-678175.html>
- Google / MillardBrown. (2012). How social technologies drive business success. *European Survey Results*. Google / Millard Brown. Abgerufen von http://services.google.com/fh/files/misc/google_emea_social_report_2012.pdf
- Hart, J. (2011). *Social Learning Handbook*. Centre for Learning & Performance Technologies.
- Hart, J. (2012). The social learning revolution, vs. 1.1. *Internet Time Alliance*. Abgerufen von <http://internettimealliance.com/wp/wp-content/uploads/2011/11/social-learning-revolution.pdf>
- Hasanbegovic, J., Seufert, S., & Euler, D. (2007). Lernkultur als Ausgangspunkt für die Implementierung von Bildungsinnovationen. *OrganisationsEntwicklung*, 26(2), 22–30.

- Hillebrand, C. (2012). Social Media in der Praxis. Gehalten auf der Professional Learning Europe 2012, Köln. Abgerufen von http://www.professional-learning.de/content/programm/vortraege/zweiter_konferenztag/index_ger.html
- Jäger, W., & Petry, T. (2012). Enterprise 2.0 - Herausforderungen für Personal, Organisation und Führung. In W. Jäger & T. Petry (Hrsg.), Enterprise 2.0 - die digitale Revolution der Unternehmenskultur: Warum Personalmanager jetzt gefordert sind (1., Aufl., S. 17–35). Köln: Luchterhand / Wolters Kluwer.
- Jenewein, T. (2012). Lernen und Talententwicklung mit social Media - am Beispiel der SAP AG. Gehalten auf der Professional Learning Europe 2012, Köln. Abgerufen von http://www.professional-learning.de/content/programm/vortraege/zweiter_konferenztag/index_ger.html
- Jennings, C. (2011, August 4). The 70:20:10 Framework. Technologie. Abgerufen von <http://de.slideshare.net/charlesjennings/the-702010-framework>
- Joergensen, E. (2008). Keynote: How to create new knowledge via formal and informal learning. In The Changing Face of Learning - Creating the Right Balance. Gehalten auf der 3rd International scil Congress, St. Gallen: Swiss Centre for Innovations in Learning (scil).
- Kiron, D., Palmer, D., Phillips, A. N., & Kruschwitz, N. (2012). Social business: What are companies really doing? (Research Report). MIT. Abgerufen von <http://sloanreview.mit.edu/feature/social-business-value/>
- Koch, M., & Richter, A. (2009). Enterprise 2.0: Planung, Einführung und erfolgreicher Einsatz von Social Software in Unternehmen (aktualisierte und erweiterte Auflage.). Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Livingstone, D. W. (2000). Exploring the icebergs of adult learning. Findings from the First Canadian Survey of Informal Learning Practices (NALL Working Paper No. 10). Toronto: Ontario Institute for Studies in Education, University of Toronto (OISE/UT). Abgerufen von <http://edu.oise.utoronto.ca/depts/sese/csew/nall/res/10exploring.htm>
- Marsick, V. J. (2009). Toward a unifying framework to support informal learning theory, research and practice. *Journal of Workplace Learning*, 21(4), 265–275.
- McAfee, A. (2006a). Enterprise 2.0: The dawn of emergent collaboration. *MIT Sloan Management Review*, 47(03), 21–28.
- McAfee, A. (2006b, Mai 27). Enterprise 2.0, version 2.0. Andrew McAfee's Blog. Abgerufen von http://andrewmcafee.org/2006/05/enterprise_20_version_20/
- Seufert, S. (2008). Innovationsorientiertes Bildungsmanagement. Hochschulentwicklung durch Sicherung der Nachhaltigkeit von eLearning. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Seufert, S. (2011a). Informelles Lernen. Wie Sie mit Social Media eine innovative Lernkultur schaffen. *Zeitschrift für Organisation (ZfO)*, 80(05), 299–305.
- Seufert, S. (2011b). Corporate Learning 2.0 - Eine Renaissance der Lernenden Organisation. In A. Trost & T. Jenewein (Hrsg.), Personalentwicklung 2.0. Lernen, Wissensaustausch und Talentförderung der nächsten Generation (1., Aufl., S. 31–46). Luchterhand Verlag GmbH.
- Seufert, S., Fandel-Meyer, T., Meier, C., Diesner, I., Fäckeler, S., & Raatz, S. (im Erscheinen). Informelles Lernen als Führungsaufgabe. Herleitung, explorative Fallstudien und Rahmenkonzept (Bd. 24). St. Gallen: IWP-HSG.
- Trost, A. (2011). Personalentwicklung 2.0. In A. Trost & T. Jenewein (Hrsg.), Personalentwicklung 2.0. Lernen, Wissensaustausch und Talentförderung der nächsten Generation (1., Aufl., S. 11–28). Luchterhand / Wolters Kluwer.
- Vogel, R. (2012). Social Media - worauf das Unternehmen achten sollte. Gehalten auf der Professional Learning Europe 2012, Köln. Abgerufen von http://www.professional-learning.de/content/programm/vortraege/zweiter_konferenztag/index_ger.html