reflact



New Learning

Treiber und Leitkonzepte für ein Neues Lernen und die Brückenfunktion eines Blended Learning 2.0

New Learning

Treiber und Leitkonzepte für ein Neues Lernen und die Brückenfunktion eines Blended Learning 2.0

Hartmut Scholl, Andrea Baldus (reflact AG)

Zusammenfassung

In einem Umfeld, in dem Veränderung zur Konstante geworden ist, ist Lernen der entscheidende Treiber für die Wettbewerbsfähigkeit einer Organisation. Befördert durch diese Aufwertung befindet sich Lernen im organisationalen Kontext derzeit mitten in einem signifikanten Umbruch. Den digitalen Medien kommt hier eine entscheidende Schlüsselrolle zu. Sie werden zum zentralen Ermöglicher für die notwendigen Veränderungen sowohl auf der Ebene des Lernens in der Organisation, als auch in Bezug auf die Annäherung an das vielbeschworene Bild der Lernenden Organisation insgesamt.

In schnellem Tempo entwickelt sich derzeit der Bedarf an neuen Konzepten für ein arbeitsplatz- und performance- nahes, ad-hoc initiier- und verfügbares Lernen. Die Entwicklung konkret geeigneter Vorgehensweisen, die diesen Bedarf befriedigen, hält allerdings nicht angemessen Schritt. Begründet, liegt diese Beobachtung in der Tatsache, dass es an weitergehender Erfahrung hinsichtlich des Einbezugs von neueren Medien, insbesondere auch den Web 2.0-Werkzeugen, in Lernprozesse fehlt. Und das sowohl auf Seiten der Lerner, als auch auf der Seite der für die Initiierung von Lernen Verantwortlichen.

Vor exakt diesem Hintergrund kommt einer fundamentalen Neugestaltung der bestehenden Bildungsangebote in Bezug auf die Medieneinbindung eine entscheidende Rolle zu. Der vorliegende Leitartikel setzt hier mit dem Fokus auf so genannte Blended Learning 2.0 Angebote an. Er beginnt mit dem Aufzeigen der zentralen Entwicklungsdynamiken im Umfeld des Themas „Lernen“ ebenso wie mit einer Relativierung von häufig findbaren Mythen gerade in Bezug auf (2.0-)Medieneinsatz im betrieblichen Lernen (Kapitel 1). Hier ansetzend werden (in Kapitel 2) die Veränderungen auf sieben konkreten Ebenen von der Verschiebung zu mehr informellen Lernmomenten bis zu neuen Zielgruppen eines betrieblichen Lernens – herausgearbeitet und ein Überblick zu den zentralen Formaten und Werkzeugen gegeben.

Ein für den gesamten weiteren Argumentationsfluss prägender Gestaltungsrahmen zur Entwicklung von Bildungsangeboten im Sinne einer Blended Learning 2.0-Logik, die zugleich mit dem Gedanken der New Learning Philosophie kompatibel sind, schließt hier an und vertieft (in Kapitel 3.) die konkreten Schritte von der Anforderungsanalyse über Blueprints und Miniaturen bis zum Feinkonzept für ein neues Bildungsangebot. Abgerundet wird dieser Abschnitt mit einem Blick auf die Welt jenseits der formalen Bildungsangebote und über den Tellerrand, in den universitären- und schulischen Bereich.

Hier folgt (in Kapitel 4) die wichtige Analyse des Kontextes aus vier, für die Realisierung eines Innovations-/Veränderungsunterfangens zentralen Perspektiven, von der Analyse kulturell-/emotionaler Faktoren bis zur Risikoperspektive, an.

Abschlussbemerkungen und ein Ausblick (Kapitel 5) runden den Beitrag ab und laden zur weiteren Diskussion.

1. New Learning: Ein zunehmend strategisch wichtiges Wirkungsfeld für HR-Verantwortliche

Die hier unter dem Begriff New Learning zusammengefasste Darstellung von neuen Wegen der Qualifizierung und Entwicklung zeigt ein wichtiges Arbeitsfeld für jeden HR-Verantwortlichen auf. Es ist eine Reihe von teils radikalen Innovationen in den sich ergänzenden Bereichen konzeptioneller und technologischer Möglichkeiten die hier neue, relevante Optionen für unterschiedlichste Prozesse der Personal- und Organisationsentwicklung entstehen lassen.

Diese Einleitung fasst zusammen, warum New Learning in den letzten Jahren so an Bedeutung gewonnen hat und damit zu einem Themengebiet gereift ist, hinsichtlich dessen jeder HR-Verantwortliche seine Expertise auf dem Laufenden halten muss. Dazu legt der folgende Abschnitt die Gründe dar, weshalb sich Lernen in der jüngsten Vergangenheit so stark verändert hat und weiter entwickeln wird, und zeigt auf, dass der HR-Verantwortliche in diesem, sich neu eröffnenden Feld eine besondere Rolle einnehmen sollte.

Betriebliche Qualifizierung hat sich in den vergangenen zwei Jahrzehnten grundlegend gewandelt. Ausschlaggebend dafür waren Veränderungen u.a. aus drei Richtungen:

- Unternehmenswelt
- Technologie
- Gesellschaft

Betrachtet man die **Unternehmenswelt** von heute, stehen Organisationen unter einem stetig zunehmenden Veränderungsdruck. Die Fähigkeit, sich neuen Gegebenheiten wie z.B. neuen Wettbewerbern, neuen Basistechnologien, neuen Märkten und Kundenbedürfnissen zu stellen, ist ein, wenn nicht sogar der entscheidende Wettbewerbsvorteil. Dabei sind sowohl das Tempo der Veränderungsfähigkeit als auch die Qualität, in der sich der Wandel auf allen Ebenen der Organisation vollzieht, von Bedeutung. Diese beiden Qualitäten, Tempo und Güte, sind dann besonders ausgeprägt, wenn Organisationen effiziente und effektive Mittel und Wege für ein organisationales Lernen gefunden haben. Die Fähigkeiten der Lernenden Organisation sind Schlüssel zu diesem Wettbewerbsvorteil. Vor diesem Hintergrund steigen die Anforderungen an die betriebliche Qualifizierung erheblich.

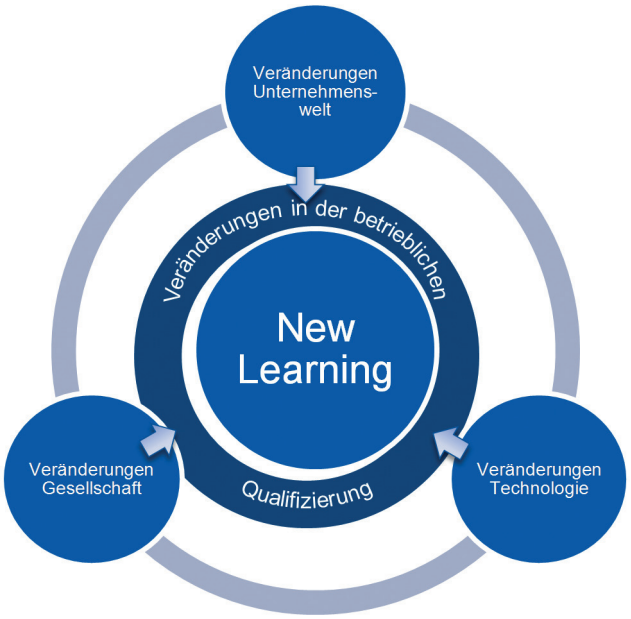


Abbildung 1:
Veränderungen in vier Dimensionen treiben den Bedarf für ein New Learning

Auch auf der zweiten Ebene, der **technologischen**, erleben wir seit den 90er Jahren des letzten Jahrhunderts einen dramatischen Wandel. Die Möglichkeiten, die sich durch die Internet-Technologien und einer Reihe folgender Innovationen wie jüngst die Verbreitung immer leistungsfähigerer und besser angebundener mobiler Endgeräte eröffnen, sind revolutionär und verändern nachhaltig die Art, wie in Organisationen gelernt, qualifiziert und gearbeitet wird. Sie erlauben den Zugriff auf eine schier unendliche Menge an Wissen, steuern und kontrollieren zugleich deren Nutzung und bieten eine breite Palette an Kommunikationsmöglichkeiten. Das Verbinden dieser Möglichkeiten mit der neuen Kategorie sogenannter Web 2.0-Technologien eröffnet den Weg zu einer neuen Form der Organisation, dem Enterprise 2.0: Indem diese Werkzeuge und Konzepte zur internen und externen Kommunikation und Zusammenarbeit eingesetzt werden, entwickelt das Unternehmen und seine Teams ganz neue Fähigkeiten der Steuerung in Kernprozessen, aber auch Innovationen.

Parallel zu diesem technologischen Wandel erleben wir deutliche **gesellschaftliche Veränderungen**, auf die betriebliche Qualifizierungsangebote zukünftig reagieren müssen. Drastisch sinkende Geburtenraten in den westlichen Industriestaaten werden den dort bereits entbrannten War for Talents in den kommenden Jahren weiter anheizen. Umgekehrt werden die verbliebenen Fachkräfte ganz anders auf Organisationen und deren Angebote für die persönliche Weiterentwicklung blicken. Innovative Qualifizierungs- und Entwicklungsangebote sind ein wichtiger Teil des Employer Branding geworden. Die Generationen, die heute und in den kommenden Jahrzehnten in die Berufswelt einsteigen, werden webbasierte Lern- und Kommunikationswerkzeuge als Selbstverständlichkeit voraussetzen.



Vor dem Hintergrund der geschilderten Veränderungen wandeln sich auch die Anforderungen und Ziele der **betrieblichen Qualifizierung**: Sie muss schneller auf Bedarfe reagieren können und zugleich den neuen organisatorischen Gegebenheiten, wie einer globalen Workforce, Genüge tun. Zudem ist zu beobachten, dass Learning der Ermöglicher für zwei, an verschiedenen Stellen startende Konzepte wird: Das Talent Management, d.h. die gezielte Entwicklung von Talenten innerhalb einer Organisation, und das Performance Management, d.h. die Fokussierung der Organisation auf die kontinuierliche Verbesserung der individuellen sowie der organisationalen Leistung. Diese Veränderungen, aber auch hörbare Forderungen nach besseren Lernangeboten, die individueller und passgenauer für Personen und Positionen gestaltet werden, haben den Einsatz von webbasierten Technologien in der betrieblichen Bildung deutlich befördert.

Aus diesen Gründen ist – beginnend um die Jahrtausendwende – eine erste Welle von E-Learning Aktivitäten, d.h. der Einsatz von internet- oder intranetbasierten Lernangeboten, zu beobachten gewesen. Je nach Reifegrad der Unternehmen wurden diese schrittweise in ein ganzheitliches Blended Learning Konzept integriert. Dabei wurden die E-Learning Angebote mit Präsenzveranstaltungen so kombiniert, dass die verschiedenen Methoden ihre jeweilige Stärke besonders ausspielen konnten.

Die ersten, recht ernüchternden Erfahrungen mit E- oder Blended Learning Programmen und zeitgleich sich deutlich wandelnde Konzepte in der theoretischen Diskussion über das Lernen sind in eine Suche nach neuen Möglichkeiten gemündet. Je öfter Personalentwicklungsexperten auf derzeitige webgestützte Lernangebote blicken, desto öfter werden deren Lernmodelle, zum Beispiel das individuelle Selbststudium über E-Learning, in Frage gestellt und zwar unter zwei Gesichtspunkten:

Anstatt den Diskurs und die Reflexion über den Lernstoff entweder individuell oder im Austausch mit anderen zu fördern, zwingen viele webbasierte Qualifizierungsangebote den Lerner in eine passive Rezipientenrolle und folgen damit eher Lehrmodellen des 19. Jahrhunderts, anstatt neuere Lerntheorien wie konstruktivistische Ansätze zu berücksichtigen. Hier liefern die bereits erwähnten Web 2.0 Werkzeuge einen großen Beitrag, soziale und konstruktivistische Momente in Lernprozesse zu integrieren und diese damit offener, agiler und letztlich erfolgreicher zu gestalten. Daraus ergeben sich so genannte Blended Learning 2.0 Prozesse, deren Entwicklung und Erfolgskriterien im Rahmen dieses Artikels eingehend beleuchtet werden.

Der zweite Gesichtspunkt ist mindestens ebenso relevant: Typische Entwicklungs- und Qualifizierungsangebote in Unternehmen sind rein kurszentriert. Sie bestehen im Kern aus einem formalen Lernprozess, der – teils technologieunterstützt, teils in Präsenz – vorbereitete Lerninhalte präsentiert und bearbeiten lässt. Wenn wir uns aber vergegenwärtigen, dass das Lernen des Einzelnen direkt im Arbeitsumfeld, in der Interaktion mit Kollegen, Experten oder Kunden geschieht und damit in überwiegendem Maße am Arbeitsplatz und nicht im Präsenzseminar oder im E-Learning stattfindet, stellt sich die Frage, welche Anforderungen und Betätigungsfelder sich daraus für HR-Bereiche ergeben. Auch hier werden die neuen Technologien eine Chance auf Reichweite und Kontakt zum lernenden Mitarbeiter jenseits des Kurses eröffnen. Mit neuen, technologiebasierten Konzepten besteht die Chance, einen Beitrag zum arbeitsplatznahen Performance Management zu leisten.

Die in diesem Buchkapitel dargestellten Ansätze des New Learning werden dem Bildungsverantwortlichen interessante Anregungen zu den sich hier ergebenden Fragen bieten.

Was die Förderung des arbeitsplatznahen, informelles Lernen angeht, so ist allerdings zu akzeptieren, dass wir noch auf relativ wenig erprobte Konzepte rückgreifen können.

Die konkreten Praxiserfahrungen mit Blended Learning 2.0 Prozessen hingegen legen dafür interessante Grundlagen: Sofern wir in den formalen Bildungsangeboten die Web 2.0 Werkzeuge nutzen und so den Umgang mit eben diesen schulen, unterstützen wir indirekt den Aufbau informeller Lernprozesse, für die diese Instrumente eine große Bedeutung haben. Die zentrale These des vorliegenden Artikels ist es daher, Web 2.0 Werkzeuge soweit wie möglich in Qualifizierungsangebote einzubinden. Die sich mit ihrem Umgang ergebende Medienkompetenz stärkt die Fähigkeit der HR-Verantwortlichen und der Lerner gleichermaßen, informelle Lernprozesse bewusster zu gestalten und zu managen.

Es wird deutlich, dass betriebliche Qualifizierung verschiedenen Veränderungseinflüssen ausgesetzt ist und sich auch in den kommenden Jahren deutlich wandeln wird. Die neuen Technologien werden hier einen erheblichen Einfluss haben, weil sie es erlauben, eine neue Dimension an Reichweite und Qualität in Qualifizierungskonzepte zu tragen: Erstens unabhängiger vom Ort und zugleich im Austausch mit anderen. Zweitens spezifischer auf die Bedürfnisse des Einzelnen ausgerichtet und dennoch schneller verfügbar als klassische Bildungsprodukte. Drittens eingebunden in formale Lernprozesse, aber auch flexibel, individuell gestaltbar und aufs Engste integriert in Arbeits- und Wissensprozesse.



HR-Verantwortlichen kommt hierbei eine neue, wichtige Rolle zu: Sie sind in der Verantwortung, diese Prozesse anzustoßen und weiterzuentwickeln. Sie müssen ihre Kompetenzen als Berater und Prozessbegleiter einbringen, wenn es um den Aufbau solcher Lernangebote geht. Als erster Beitrag dazu, den Akteuren ein besseres Verständnis der Herausforderungen zu geben, die nun vor ihnen liegen, werden im Folgenden einige Mythen aufgelöst, die sich um das Thema New Learning und dessen Einsatz in Organisationen ranken – immer mit Blick auf beobachtbare Best Practice aus Unternehmen:

Sie möchten weiterlesen?

Wir bieten allen Teilnehmern unserer Webinare zum Thema "High-End Lernprozesse" den Artikel am Ende der Veranstaltung zum kostenlosen Download an.

Oder Sie nehmen Kontakt mit uns auf.

reflact AG

DOMINIK ARNTZ
Projektmanager
Tel. +49 208 77899 – 761
dominik.arntz@reflact.com

reflact

Mehr über uns erfahren Sie hier:

reflact.com
blog.reflact.com

twitter.com/reflact
xing.com/companies/reflactag
facebook.com/reflact

Kontaktinformationen

reflact AG
technologiezentrum I
essener str. 3
d-46047 oberhausen

phone: +49 208 77899-700
kommunikation@reflact.com

Eine Auswahl unserer Kunden

Akademie Deutsche Genossenschaften, Ford, Hapag Lloyd, Melitta, Targobank, tesa, Vetter Pharma, Vorwerk, 3M, VW Coaching

Adobe® Connect®
COMPETENCE CENTER