# **DIE AUTORIN**



DIPL.-ING. BIRGIT SPIES, M.A.

Birgit Spies ist Inhaberin von THINKTIME learning solutions. THINKTIME unterstützt als Prozessbegleiter Unternehmen, die eLearning einsetzen oder optimieren wollen. Spezialisiert auf mittelständische Unternehmen der Branchen Maschinenbau, Elektrotechnik und Logistik bietet THINKTIME maßgeschneiderte Konzepte und Lernlösungen, um Weiterbildung und Kommunikation in Unternehmen erfolgreich zu gestalten.

Die Diplom Ingenieurin für Informationstechnik und Medienpädagogin ist eLearning-Spezialistin der ersten Stunde. Nach früheren Verantwortlichkeiten in deutschen Großunternehmen als Projektmanagerin, eLearning-Entwicklerin, als Trainerin und Dozentin hat Birgit Spies das Unternehmen THINKTIME learning solutions gegründet. Mit der einmaligen Kombination aus informationstechnischen und mediendidaktischen Kompetenzen bietet sie mit THINKTIME das Beste aus beiden Welten.

Neben Kongressen und Messen, wo sie Vorträge und Workshops hält, ist Birgit Spies als Lehrbeauftragte tätig und promoviert zur Zeit zum Thema eLearning. Aktuelle Tätigkeitsschwerpunkte sind die Themen "Workplace Learning", "Lehren und Lernen im Web 2.0" und "Lernen in sozialen Online-Netzwerken".

# WEITERBILDUNG

# **Workplace Learning**

# Lernen im Workflow statt Lernen auf Vorrat

Unternehmen investieren viel Geld in geplante Weiterbildung. Da ist die Frage nach erfolgreichem Transfer des Gelernten in die praktische Arbeit legitim. Dem Mitarbeiter zeit- und situationsgerecht Lernmöglichkeiten zur Verfügung zu stellen kann erfolgreich gelingen, wenn Lernen in den Arbeitsprozess eingebettet wird, wenn es dort stattfindet, wo der Lernbedarf entsteht.

Eine neue Lernkultur wird im Unternehmen entstehen, die Folgen für den Lerner, das Lernen am Arbeitsplatz und das Unternehmen selbst haben, während sich gleichzeitig das Lernen selbst durch zunehmende und bewusstere Vernetzung der Menschen untereinander und die Nutzung von Social Media Tools verändert.

#### Das menschliche Dilemma

Die Flut an Informationen wächst und ist kaum noch zu bewältigen. Neue technologische Möglichkeiten verändern die Kommunikation zwischen den Menschen und damit auch in den Organisationen und Unternehmen als gleichsam lebende Organismen. Nichts ist beständiger als der Wandel. Und wir sind mittendrin.

Bereits 1979 prägte der "Club of Rome" den Begriff vom menschlichen Dilemma als eine "Dichotomie [=Zweiteilung, Anm. des Autors] zwischen einer wachsenden selbst verschuldeten Komplexität der Ereignisse und der nur schleppenden Entwicklung unserer eigenen Fähigkeiten." (Club of Rome, 1979)

Ja, wir lernen und bilden uns weiter, aber werden wir damit auf die Anforderungen der Zukunft vorbereitet sein, die wir noch nicht abschätzen können?

#### Folgen für das Lernen

Lernen bisher, in seiner traditionellen Form, umfasst bereits Bestehendes, d.h. es wird gelernt, was bereits bekannt ist. Durch neue technologische, gesellschaftliche und soziale Entwicklungen sind jedoch Probleme entstanden, für die es z.T. noch keine Lösungen gibt, denn eine bestimmte Entwicklungsrichtung zieht möglicherweise ein noch nicht vorhersehbares Problem nach sich. Und verschiedene Probleme vernetzen sich, d.h. sie stehen plötzlich in unmittelbarer Abhängigkeit zueinander. Um solche Probleme beherrschen zu können, muss der Mensch in die Lage versetzt werden, die möglichen Folgen abzuschätzen. Das Lernverhalten muss sich also ändern: Weg von einer Reaktion auf bereits Geschehenes, also einer Schadensbegrenzung und damit unbewussten Anpassung, hin zu einer bewussten Vorwegnahme möglicher Folgen, also einem antizipativen Verhalten.

Ein neues, innovatives Lernen muss folglich bereits etablierte Formen des Lernens und Weiterbildens ergänzen. Während das traditionelle Lernen dem Erwerb festgelegter Auffassungen, Methoden und Regeln dient, um bekannte, sich wiederholende Situationen bewältigen zu können, umfasst ein innovatives Lernen den Erwerb von Fähigkeiten und Fertigkeiten, in neuen Situationen neue Lösungswege zu suchen, d. h. die Vernetzung von Problemen zu erkennen und die Folgen abzuschätzen. Der Lerner wird zum Teilnehmer am Informationsaustausch und an Entscheidungsprozessen. Er muss es Iernen, eigene Interessen anzumelden und durchzusetzen. Er muss lernen, stärker selbst verantwortlich zu lernen.

Lernen verändert sich. Die Lernkultur verändert sich. Einher mit der Vernetzung von Problemen geht die Vernetzung von Menschen, vom Wissen der Menschen, um in der Welt, in der Arbeitswelt, überleben und bestehen zu können. Und wenn traditionelles Lernen durch neue Formen, durch innovatives Lernen ergänzt werden kann, dann sind die Mitarbeiter in den Unternehmen auch auf künftige Aufgaben gut vorbereitet und können sich aktiv und selbstverantwortlich einbringen.

### Veränderte Arbeits- und Lernkultur durch vernetztes Lernen

Ist Lernen in seinem Ursprung eher ein situativer Prozess zwischen zwei Personen, beispielsweise zwischen dem Meister und seinem Lehrling, so wurde es später institutionalisiert: Die Curricula von Schulen und Trainings beherrschen die Landschaft. Verschiedene Befragungen und Studien (CROSS, 2007) zeigen aber, dass Lerner ca. 80% ihres Wissens auf informellem Wege erwerben, also durch Lernen im Alltag, am Arbeitsplatz, im Familienkreis oder in der Freizeit. (Die Zahlen variieren jede nach Studie zwischen 70% und 90%). Und hier ist der Lerner erfolgreicher, je stärker er sozial, online wie offline, vernetzt und in der Lage ist, Lernchancen zu erkennen und zu nutzen.

# Auswirkungen auf den Lerner

Beim vernetzten Lernen spielen zunehmend soziale Online-Netzwerke eine große Rolle, bieten sie doch die

#### Traditionelles Lernen

- dient dem Erwerb festgelegter Auffassungen, Methoden und Regeln, d. h. Bewältigung von bekannten, sich wiederholenden
- dient der Erhaltung des Status

#### Innovatives Lernen

- dient dem Erwerb von Fähigkeiten und Fertigkeiten, um in neuen Situationen neue Lösungswege zu suchen, d. h.
  - Problemvernetzung und Folgenabschätzung
  - Problemlagen erkennen und Folgen abschätzen
  - Partizipation an Informationen und Entscheidungen
- Lernende werden zu Teilnehmern bei Problemlösungen

## Abbildung 1: Traditionelles Lernen und Innovatives Lernen

Möglichkeit, bereits bestehende reale oder offline-Verbindungen zu ergänzen oder auch neue Verbindungen zu bisher unbekannten Experten aufzubauen. Die privaten Informationen dieser Netzwerke ermöglichen es dem Lerner, einen emotionalen Rapport zwischen den Personen der sozialen Gemeinschaft und eigener Offline-Beziehungen herzustellen. Personen mit unterschiedlichen Fähigkeiten und Interessen ermöglichen Empfehlungen von Personen aus dem eigenen Netzwerk, um beispielsweise Fragen zu klären und Lösungen zu finden. Der Lerner kann die Aufmerksamkeit der Gemeinschaft nutzen: statt Massen-eMails können gezielt Experten gefunden werden anhand von Profilen, Statusnachrichten oder Interessen. (nach SHIH, 2005)

### Auswirkungen auf das Unternehmen

Auch auf die geschäftlichen Beziehungen werden die sozialen Online-Netzwerke Auswirkungen haben: Es wird sich eine neue Kultur von Geschäftsbeziehungen etablieren, die zwangloser ist, als die bisherige. Das traditionelle Offline-Networking wird ergänzt um das soziale Online-Netzwerk und erleichtert das In-Kontakt-bleiben. Kommunikation kann nun über die Hierarchien in Organisationen hinweg erfolgen. Verstärktes Netzwerken ist die Folge. (nach SHIH, 2009)

#### Bedeutende Lern-Trends

Ausgehend von der Konnektivismus-Theorie, in der der Mensch als vernetztes und sich vernetzendes Individuum im Mittelpunkt steht, ergeben sich wichtige Lern-Trends, die die Grundlage für die Entwicklung von Lernlandschaften bilden können (nach SIEMENS, 2005):

- Viele Lerner werden im Laufe ihres Lebens auf unterschiedlichen, möglicherweise nicht ähnlichen Gebieten tätig sein.
- Informelles Lernen ist bedeutend für die Lernerfahrung. Formale Bildung ist nicht länger die Hauptlernquelle. Lernen erfolgt auf verschiedenen Wegen: in communities of practice, im persönlichen Netzwerk und durch Aufgaben im Arbeitsleben.
- Lernen ist ein kontinuierlicher und lebenslanger Prozess. Lernen und Arbeiten sind nicht länger getrennt zu betrachten. In vielen Situationen verschmelzen sie miteinander.

- Die Technik strukturiert unser Gehirn neu. Die Werkzeuge, die wir benutzen, definieren und formen unser Denken.
- Organisationen und Individuen sind beide lernende Organismen. Wissensmanagement erfährt stärkere Bedeutung.
- Viele der früher notwendigen Lernprozesse können heute durch die Technik übernommen werden und dabei kognitive Entlastung bieten.
- Das Wissen-Wie und das Wissen-Was wird ergänzt durch das Wissen-Wo (Wo das Wissen zu finden ist).

## Vernetztes Lernen am Arbeitsplatz

Wird Lernen in den täglichen Arbeitsprozess integriert, so stellt es besondere Anforderungen an den Mitarbeiter, der sich somit ständig im Prozess des Lernens und der eigenen Weiterbildung befindet. Zum einen gewinnt das Lernen, wie man lernt, das Meta-Lernen, an Bedeutung. Zum anderen ist die erfolgreiche Selbststeuerung der eigenen Lernprozesse und die Aufrechterhaltung der Motivation eine enorme Herausforderung.

### Komponenten der Selbststeuerung im Lern- und Arbeitsprozess

Selbstgesteuertes Lernen kann definiert werden als ein "Prozess, in dem Individuen die Initiative ergreifen, um mit oder ohne Hilfe anderer ihren Lernbedarf festzustellen, ihre Lernziele zu formulieren, personale und materielle Lernressourcen zu ermitteln, angemessene Lernstrategien auszuwählen und umzusetzen sowie ihre Lernergebnisse zu steuern" (KNOWLES in STRAKA, 2006).

Damit der Mitarbeiter als Lerner hier erfolgreich sein kann, sind verschiedene Komponenten zu berücksichtigt (nach FRIEDRICH, 2003):

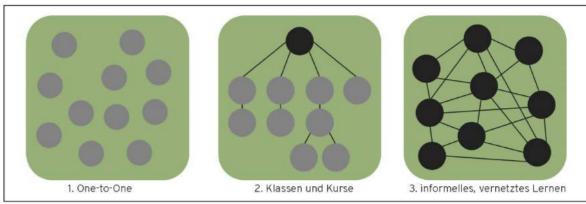
Die kognitive Komponente verlangt vom Lerner das aktive Anwenden von Lern-, Wissensnutzungs- und metakognitiven Strategien. Aus motivationaler Sicht ist der Lerner gefordert, die Ausgangsmotivation auch über einen längeren Zeitraum aufrecht zu erhalten und Lerngelegenheiten aktiv zu suchen.

Erfolgreich zu interagieren bedeutet hier, die sozialen Ressourcen, wie Mitarbeiter und Expertengruppen aktiv

## Informelles Lernen

Verschiedene Befragungen und Studien (CROSS, 2007) zeigen, dass Lerner ca. 80% ihres Wissens auf informellem Wege erwerben, also durch Lernen im Alltag, am Arbeitsplatz, im Familienkreis oder in der Freizeit. (Die Zahlen variieren jede nach Studie zwischen 70% und 90%). Und hier ist der Lerner erfolgreicher, je stärker er sozial, online wie offline, vernetzt und in der Lage ist, Lernchancen zu erkennen und zu nutzen.





A Abbildung 2: Evolution des Lernens (nach Jay Cross, 2007)

zu nutzen zur Unterstützung des eigenen Lernprozesses. All dies geht einher mit einem aktiven Umgang mit den Ressourcen Zeit und Medien.

#### Aktvierung von Selbststeuerung

Wie kann es nun aber gelingen, Selbststeuerung zu aktivieren? Dazu kann an der Arbeits- und Lernsituation selbst oder am Lernenden, am Mitarbeiter, angesetzt werden. Die Selbstbestimmungstheorie beschreibt, unter welchen Bedingungen Menschen ihr Potential zur Selbststeuerung aktivieren.

Das Erleben eigener Kompetenz geht einher mit einer Steigerung der intrinsischen Motivation, also etwas um seiner selbst willen zu tun. Durch positive Rückmeldungen von Mitarbeitern, dem Team oder den Führungskräften können Lernfortschritte verstärkt werden und zu aktiverer Beteiligung an der Lösungsfindung führen. Werden dem Mitarbeiter, dem Lerner Handlungsspielräume und Wahlfreiheiten eröffnet, so wird er sein Arbeiten und Lernen eher als selbstbestimmt und sich als autonom erleben. Die gemeinsame Auswahl von Projekten, das gemeinsame Vereinbaren von Zielen, das Einbeziehen in Entscheidungen und die Informationen darüber lassen den Mitarbeiter zu einem Teil des Ganzen werden und nicht zu einem Rädchen, welches von auβen gedreht wird.

Das verantwortungsvolle Arbeiten im Team, in Expertengruppen und der bewusste Aufbau eines Netzwerkes, sowohl online als auch offline, unterstützen das soziale Eingebunden sein des Mitarbeiters und in damit auch in seinen Lernprozessen am Arbeitsplatz.

## Bedeutung des Meta-Lernens

Ausgehend davon, dass traditionelle Formen des Lernens nicht ausreichen werden, um künftige, komplexe Aufgaben zu lösen, gewinnt das Meta-Lernen enorm an Bedeutung. Fragen, wie die Folgenden wollen beantwortet sein: Welche ist die für mich passende Lernstrategie? Wie komme ich am schnellsten zu den Informationen, die ich jetzt benötige? Wie finde ich den Experten für mein Fachgebiet? Bin ich all den Anforderungen überhaupt gewachsen?

Nach Cross (2007) ist es wichtig, für eine Stärkung der Selbstkompetenz des Mitarbeiters zu sorgen, die positiven Einstellungen zu sich selbst und zu seiner Arbeit zu stärken und das Vertrauen in seine Kompetenz zu unterstützen.

Der Mitarbeiter sollte den für ihn besten Lernweg und die für ihn besten und passenden Informationsquellen kennen und auswählen. Die hierfür benutzen Mittel und Methoden sollte er prüfen und reflektieren können, um erfolgreich persönliches Wissensmanagement zu betreiben.

Ein machtvolles Beziehungsmanagement mit Mentoren, Kollegen und anderen Informationsquellen erlaubt ihm, auf das Wissen und die Informationen anderer zuzugreifen.

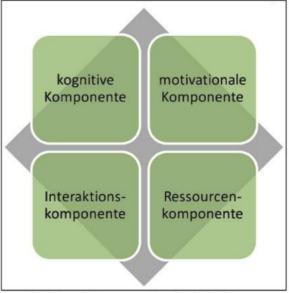
Ständige Selbstreflektion in seinem Arbeits- und Lernprozess ist unabdingbar. Und, wo immer möglich, sollte der Mitarbeiter daran mitwirken, seine Arbeits- und Lernumwelt so zu verbessern, dass sie vernetztes, informelles und damit soziales Lernen ermöglicht.

#### Folgen für die Unternehmen

Wenn Lernen wieder verstärkt dort stattfindet soll, wo der Bedarf danach entsteht, nämlich am Arbeitsplatz, dann sind Unternehmen auch gefordert, dies zu ermöglichen. Cross (2007) beschreibt verschiedene Faktoren, wie dies gelingen kann:

Es beginnt bei einer unterstützenden Unternehmenskultur und der Beantwortung von Fragen, wie: Welche Bedeutung hat Lernen und Weiterbildung in unserer Organisation? Wie gehen wir mit Fehlern um?

Durch eine geeignete Infrastruktur für Netzwerke und Kommunikation kann das Unternehmen den Aufbau von Expertengruppen, von Communities unterstützen. In Projekten, die abteilungs- und teamübergreifendes Arbeiten



A Abbildung 3: Komponenten der Selbststeuerung



erfordern, in Open-Space-Veranstaltungen u.a., lernen Mitarbeiter sich kennen und ihre gegenseitige Expertise zu schätzen. Wenn diese Aktionen auch in einem Online-Netzwerk in ihrer Arbeit und mit ihren Ideen nachvollziehbar sind, so entwickeln sie sich Stück für Stück zu einem Netzwerk, welches Informationen und Wissen managen und überall verfügbar machen kann.

Dies erfordert aber auch Achtung vor dem Lernen und der dafür benötigten Zeit. Hat der Mitarbeiter überhaupt Zeit, am Arbeitsplatz zu lernen? Wenn ihm Routineaufgaben keine Gelegenheit lassen, bestehende Aufgaben und Prozesse zu überdenken, sich nicht weiter zu entwickeln, dann kann das Unternehmen von diesem Mitarbeiter auch keine kreative Lösung bei neuen Herausforderungen erwarten.

Erzielte Lernerfolge müssen ebenso anerkannt werden, wie die Mitarbeiter bei der Verbesserung ihrer Lernkompetenzen unterstützt werden müssen.

Der Einsatz von Mentoren hat sich vielfach bewährt und sollte nicht nur bei neuen Mitarbeitern zur Regel werden. Eine Rückmeldung von anderen über seine Arbeit, seine Person zu erhalten, sollte ein fester Bestandteil der Selbstreflektion von Mitarbeitern sein.

Gemeinsam kann es Unternehmen und Mitarbeitern gelingen, situatives, entdeckendes und freudvolles Arbeiten und Lernen zu entwickeln, um damit das Potential der Mitarbeiter zu fördern und zu steigern.

#### Gestaltung von Lernlandschaften

Zu Beginn gilt es, die wesentlichen Merkmale von innovativem, vernetztem Lernen, meist informell und eingebettet in das Arbeitsgeschehen, noch einmal hervorzuheben (nach CROSS, 2007):

- Lernen besteht mehr aus situativen Aktionen, aus Zusammenarbeit, gegenseitigem Coaching und Reflexion und weniger aus dem Studieren von Unterlagen.
- Die Lernumgebung, und damit die Arbeitsumgebung selbst, ist in ständigem Wandel ist.
- Lernen und Arbeiten gehen ineinander über.
- Inhalt und Kontext sind nicht länger getrennt.

Lernen in den Arbeitsprozess zu integrieren kann erfolgreich gelingen, wenn Maßnahmen, Projekte, Trainings u.a.m., alles was bisher einzeln gedacht wurde, eingebettet werden in eine Lern-Landschaft, sich Inseln zu einem

# INFO

### Vernetztes Lernen in der Praxis

Viele Ideen, Theorien und Modelle wollen nun bei der Umsetzung in die Praxis berücksichtigt werden. Aber wo und wie am besten anfangen? (vgl. BINGHAM und CON-NER, 2010)

Bestandsaufnahme: Welche Medien und Sharing Tools werden bereits in Ihrem Unternehmen eingesetzt? Was nutzen Geschäftspartner und Kunden, was Ihre Mitarbeiter privat? Wovon würden diese Gruppen am meisten profitieren? Welche Unterstützung ist vom Management zu erwarten?

Dort beginnen, wo das Unternehmen steht: Veröffentlichen Sie Informationen (Texte, Präsentationen, Videos u.a.) auf der Unternehmensseite, im Intranet, im (geschützten) YouTube-Channel, auf anderen Media-Sharing-Plattformen oder auf der unternehmenseigenen Plattform. Machen Sie die Informationen für (möglichst) alle Mitarbeiter zugänglich, nur so können die Mitarbeiter teilhaben und ihr eigenes Wissen einbringen. Lassen Sie die Mitarbeiter selbst Inhalte erstellen. Das Statement eines Produktmanagers oder die Argumente eines Verkäufers auf Video sind schnell erstellt, glaubwürdig und können auch für Kunden von Nutzen sein. Die aktuelle Projektarbeit in einem Wiki dokumentiert und im Unternehmen zugänglich, erübrigt das lästige Hin- und Herschicken von eMails und Anhängen, das Verwalten von Dateiversionen und ermöglicht es auch am Projekt nicht beteiligten Mitarbeitern Ideen einzubringen. Schaffen Sie Raum und Zeit, damit Mitarbeiter sich begegnen und austauschen können.

Den neuen Weg im Unternehmen bekanntmachen: Sorgen Sie dafür, dass Best-Practice-Beispiele den Weg zu möglichst vielen Mitarbeitern finden, die diese dann vielleicht sogar kommentieren, ändern, aber auf jeden Fall weiterempfehlen können. Fügen Sie Präsentationen und Videos aus Ihrer bestehenden Trainingslandschaft hinzu. Machen Sie den neuen Weg für Kommunikation und Lernen im Arbeitsprozess transparent und Ihre Absichten und Ideen für die Mitarbeiter begreiflich.

Einfache Technologien nutzen: Setzen Sie nach Möglichkeit Tools ein, welche die Mitarbeiter bereits aus ihrer täglichen Arbeit oder aus privatem Gebrauch kennen. So können Sie lange Einarbeitungsphasen vermeiden und sofort beginnen. Je mehr Sie eine Technologie erklären und trainieren müssen, desto weniger werden die Mitarbeiter diese nutzen, um sich unaufgefordert einzubringen und ihre Ideen mit anderen zu teilen. Setzen sie diese Tools auch ein, um mit Ihren Kunden in Kontakt zu bleiben.

Das Management einbeziehen: Ermöglichen Sie dem Management direkt mit dem Mitarbeitern in Kontakt zu treten. Verbreiten Sie Informationen des Managements auf Ihrer Plattform, vielleicht sogar per Video. Zeigen Sie auch Ihren Kunden Unternehmen und Produkte aus der Perspektive der Unternehmensführung.

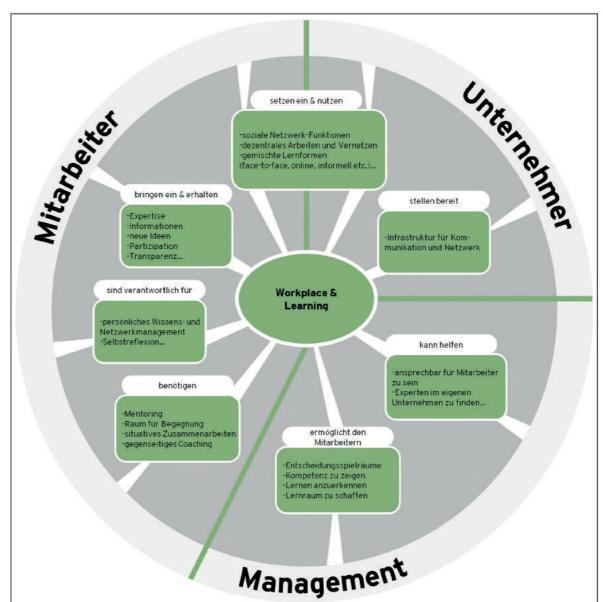
Erfolge sichtbar machen: Ermuntern Sie die Mitarbeiter, bereits Erreichtes zu dokumentieren, sei es in Form von Präsentationen, Videos oder anderen Informationstexten. Auch die Inhalte von Veranstaltungen, Vorträgen und Meetings können für jeden Mitarbeiter zugänglich sein.

Das Unternehmenswissen transparent machen: Geben Sie den Mitarbeitern die Möglichkeit, das Wissen aus ihrer eigenen Tätigkeit auf einer Plattform anderen Mitarbeitern zur Verfügung zu stellen. In einem Wiki können Informationen über Arbeitsabläufe und Prozesse festgehalten und in einem Produktvideo Funktionsweisen erklärt werden. Experten, die bereits viele Jahre im Unternehmen tätig sind, können so nicht nur Neueinsteigern viel Zeit und Mühe ersparen, um sich in ein Fachgebiet einzuarbeiten.

#### Meta Lernen

Einer der wichtigsten Aspekte des Konnektivismus ist die Vernetzung über Knoten und Verbindungen als eine zentrale Metapher für das Lernen. In dieser Metapher ist ein Knoten alles, was mit einem anderen Knoten verbunden werden kann Das kann sowohl die lernende Person selber sein. als auch andere Personen oder auch reguläre Quellen wie z.B. Bücher, Internetseiten oder Grafiken. Lernen ist dann der Prozess, neue Verbindungen zu anderen Knoten anzulegen und somit ein Lernnetzwerk aufzubauen. Nicht alle Verbindungen in dieser Metapher sind dabei gleich stark. Die meisten sind sogar relativ schwach, Dadurch wird im Konnektivismus der Lernansatz des "wissen wie" und "wissen was" ersetzt durch ein "wissen wo" (das Verständnis darüber, wo Wissen zu finden ist, wenn man es braucht). Das Meta-Lernen wird somit genau so wichtig wie das Lernen selbst. (Wikipedia)





#### Was ist Konnektivismus?

"Das Besondere am Konnektivismus ist die These, dass Wissen buchstäblich über Verknüpfungen (=connections) verteilt ist. Wissen ist das, was entsteht, wenn Informationen von einer Verknüpfung, von einer Entität an eine andere gesendet werden. Zwei Entitäten sind dann verknüpft, wenn ein Signal, das eine Entität sendet, den Zustand der anderen verändern kann. Lernen ist somit die Fähigkeit, diese Verknüpfungen herzustellen, die Fähigkeit, diese Verbindungen zu nutzen, Informationen über sie zu schicken. Wissen kann man nach dieser Theorie nicht erwerben, es ist kein Ding, sondern vielmehr das Wachsen oder Weiterentwickeln dieser Verknüpfungen bzw. Verbindungen, sowohl das Wachsen und Weiterentwickeln der Verknüpfungen im Kopf, als auch das Wachsen und Weiterentwickeln der Verbindungen zwischen Personen."

A Abbildung 4: Komponenten und Erfordernisse einer Lernlandschaft

Kontinent zusammenfügen und man problemlos von einem Land zum anderen gelangen kann.

Nach Cross (2007) sollten Lernlandschaft so gestaltet sein, dass

- das Auffinden von Personen und Informationen zur Problemlösung leicht gemacht wird.
- Lernen selbst leicht gemacht wird und Ideen frei fließen können.
- Mitarbeiter nach den Unternehmenswerten leben und arbeiten können.
- · Menschen lernen können, wie Dinge zu lösen sind.
- mehr Zeit aufgewandt wird um Werte zu schaffen statt Anweisungen zu befolgen.
- jeder seine Arbeit herausfordernd und erfüllend findet

Ist es mein Bestreben im Unternehmen Mitarbeiter zu haben, die sich für ihre Arbeit und deren Ergebnisse verantwortlich fühlen, die aktiv und eigenständig an der Verbesserung von Prozessen und Abläufen arbeiten, dann brauchen diese Mitarbeiter dafür auch Raum und Zeit. Der Mitarbeiter wird wieder zum Lerner. Der Übergang zwischen lernen und arbeiten ist fließend.

#### Der Nutzen für das Unternehmen

Warum sollte ein Unternehmen darüber nachdenken, verstärkt lernen am Arbeitsplatz zu ermöglichen und unterstützen? Lernen und arbeiten gehen fließend ineinander über. Wie zuvor beschrieben, erwirbt der Mitarbeiter den größten Teil seines Wissens durch informelles Lernen am Arbeitsplatz, von Kollegen und anderen Experten. Lernen, informell und vernetzt, ist der Weg zu mehr Erfolg für das Unternehmen.

Nach Cross (2007) profitieren Unternehmen unmittelbar, denn:

- Die Verkaufszahlen steigen, wenn Mitarbeiter stets Zugriff auf aktuelle Produktdaten und -informationen haben und diese nach ihren Erfordernissen durchsuchen können. Dazu gehören Darstellungen als Text, Präsentation, Video, Podcast u.a.m. Wenn nun auch der Kunde die Möglichkeit hat, Rückmeldung über die Produkte zu geben, können seine Informationen von den Entwicklungs- und Konstruktionsabteilungen berücksichtigt werden. Es kann schneller auf die Kundenbedürfnisse reagiert werden, was wiederum zu steigendem Absatz führt.
- Die Produktivität der Kopfarbeiter steigt, wenn Informationen und Experten leicht zu finden sind. Ein

(Stephen Downes)



# Kompetenz

Jeder möchte etwas können und sich entwickeln.

# Soziale Eingebundenheit

Niemand ist gern ein Außenseiter.

# **Autonomie**

Jeder möchte gern Entscheidungsspielräume haben.

A Abbildung 5: Bedingungen zur Aktivierung von Selbststeuerung Drittel ihrer Zeit verbringen diese Mitarbeiter damit, die benötigten Informationen und Experten zu finden. Und häufig wird mehr Zeit investiert, um bereits existierende Informationen neu aufzubereiten statt neue Informationen bereitzustellen

- Durch das Auffinden und die Vernetzung von Experten entstehen neue Ideen und Innovationen. Online Tools ermöglichen das Visualisieren von Ideen, das gemeinsame Arbeiten und diskutieren über Standort- und Ländergrenzen hinweg. So kann jeder Unternehmensbereich vom Best-Practice des anderen profitieren.
- Eine Steigerung der Professionalität der Mitarbeiter ist folglich, wenn diese die Möglichkeit haben, sich über Abteilungsgrenzen hinweg über neueste Entwicklungen auszutauschen und zu vernetzen.
- Wenn Mitarbeiter Kompetenz zeigen können, sich eingebunden fühlen und mitgestalten können, dann werden sie gern für das Unternehmen arbeiten und die Ausfallzeiten werden sinken.

## Literatur

Bingham, Tony; Conner, Marcia (2010): The New Social Learning: A Guide to Transforming Organizations Through Social Media San Franscisco: Berrett-Koehler Publishers Inc.

Club of Rome (1979): Bericht für die achtziger Jahre – Zukunftschande Lernen. Hrsg. Peccei, Aurelio: Wien/Zürich/Innsbruck.

Cross, Jay (2007): Informal Learning: Rediscovering the natural Pathways that Inspire Innovation and Performance. San Francisco: Pfelffer.

Deci und Ryan, (1993): Die Selbstbestimmungstheorie der Motivation und ihre Bedeutung für die Pädagogik. Zeitschrift für Pädagogik, 39, 223 - 238.

Friedrich, Felix (2003): Lerntheprien und selbst gesteuertes Lernen. Studienbrief der Universität Rastack im Rahmen des Weiterbildungsstudiums "Medien & Bildung".

Mandl, Heinz; Friedrich, Helmut Felix (Hrsg.) (2006): Handbuch Lernstrategien. Göttingen: Hogrefe

Shih, Clara (2009): The Facebook Era. Boston: Prentice Hall.

Siemens, George (2005): Connectivism: A Learning Theory for the Digital Age. http://www.bdl.org/Journal/Jan\_05/article01.htm

Straka, Gerald A. (2006): Lernstrateglen in Modellen seibst gesteuerten Lemens. in Mandl, Heinz, Friedrich, Helmut Felix (Hrsg.) (2006): Handbuch Lernstrateglen. Göttlingen: Hogrefe.

# KONTAKT

# Dipl.- Ing. Birgit Spies, M.A.

THINKTIME learning solutions

Ellernring 38 25563 Wrist/Holstein Tel: +49 (0) 48 22/52 96

birgit.spies@thinktime.de www.thinktime.de