

**Werner Sauter**

## **Kompetenzentwicklung mit Blended Learning und Web 2.0**

Der Wettbewerb der Unternehmen wird immer mehr zu einem Kompetenzwettbewerb. Die Ziele der Unternehmen und damit der Mitarbeiterentwicklung verändern sich. Dies hat Auswirkungen auf die notwendigen Kompetenzen und damit auf die Lernprozesse in den Unternehmen. Dabei genügt es nicht, die bisherigen Lernsysteme, auch wenn sie sich in der Vergangenheit noch so bewährt haben, einfach fort zu schreiben. Die Systeme und die Rollen aller Beteiligten wandeln sich fundamental. Die Mitarbeiter und Führungskräfte werden ihre Lernprozesse zunehmend immer mehr selbst organisieren. Eine Lernrevolution hat somit begonnen.

Was hat dies aber mit innovativen Lernformen zu tun? Selbst organisierte Lernprozesse werden durch E-Learning mit Web Based Training, die jeder bearbeiten kann, wann und wie er will, ermöglicht. Innovative Kommunikationsformen, wie z.B. Blogs und Wikis, erlauben den Austausch von Erfahrungswissen und damit den Aufbau von Netzwerken im Netz (Web), unabhängig von Ort und Zeit. Es genügt aber nicht, nur die neue Technologie zur Verfügung zu stellen. Die Lernsysteme müssen sich grundlegend wandeln.

### **Warum benötigen wir innovative Lernsysteme?**

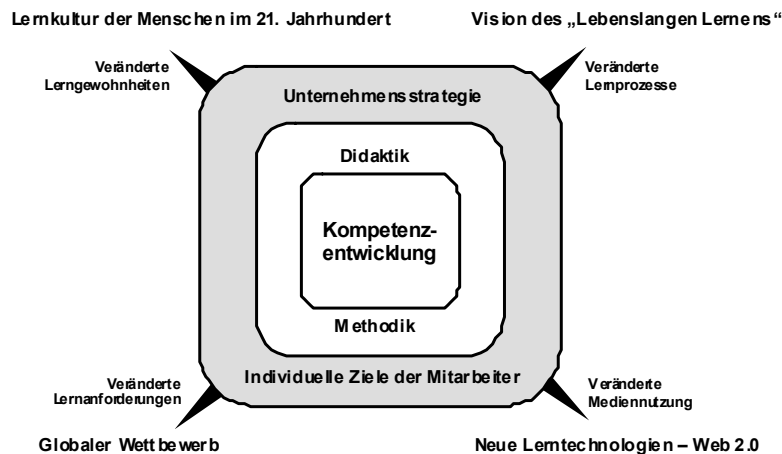
*„Man kann den Menschen nichts lehren, man kann ihm nur helfen, es in sich selbst zu finden.“*

Galileo Galilei

Die Gesellschaft und die Wirtschaft verändern sich mit zunehmender Geschwindigkeit. Die Wirtschaft agiert immer mehr global, es entstehen neue Netzwerke. Dadurch steigt die Komplexität der wirtschaftlichen Systeme und Prozesse. Gleichzeitig nimmt die Dynamik der wirtschaftlichen Entwicklung rapide zu,

so dass die Unsicherheit steigt. Ähnliche Veränderungen zeigen sich in der Gesellschaft. Der Spiegel beschrieb die Revolution im Internet mit den Worten „Wir sind das Netz“ (Spiegel Special 3/2007). Die Nutzer des Internets wandeln ihre Rolle vom suchenden Konsumenten („Web 1.0“) zum mitgestaltenden Akteur in Communities („Web 2.0“). Dieser Trend korrespondiert mit der Entwicklung in Unternehmen, nach der Mitarbeiter ihre Arbeitsprozesse in immer größerem Maße selbst organisieren.

### Rahmenbedingungen des Lernens in der Zukunft



**Abb.** Rahmenbedingungen des Lernens in der Zukunft

Betriebliche Lernkonzeptionen spiegeln die aktuellen Entwicklungen in der Gesellschaft, am Markt und in den Betrieben wider. Es genügt dabei nicht, dass die betrieblichen Lernsysteme auf diese Entwicklungen reagieren. Es ist vielmehr notwendig, dass sich zukünftige Entwicklungen bereits heute in den Lernsystemen niederschlagen.

### Von der Wissensvermittlung zur Kompetenzentwicklung

Lernen wird von vielen immer noch auf die Aneignung von Sach- und Fachwissen, von Fertigkeiten und Qualifikationen reduziert. Diese Lernprozesse sind zwar weiter notwendige Voraussetzung betrieblicher Bildung, genügen aber den Anforderungen des globalen Wettbewerbs bei weitem nicht mehr. Gefordert werden darüber hinaus *Kompetenzen*, die Fähigkeiten, Problemstellungen in der Praxis selbst organisiert lösen zu können, sogenannte „*Selbstorganisationsdispositionen*“ (Erpenbeck, J. und Sauter, W. 2007).

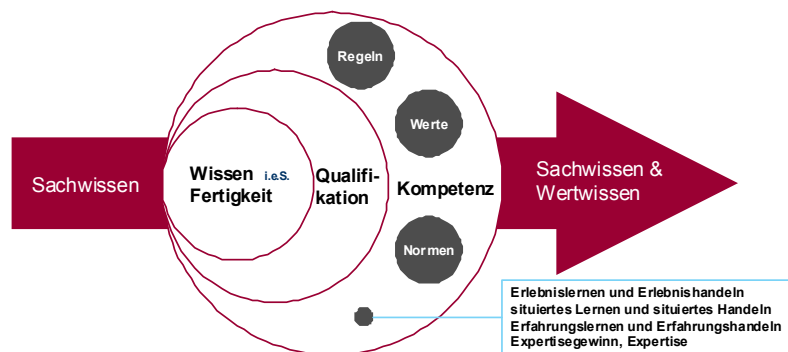


Abb. Vom Wissen zur Kompetenz

*Kompetenzen sind Fähigkeiten von Handelnden, sich in offenen und unüberschaubaren komplexen und dynamischen Situationen selbst organisiert zu Recht zu finden (Selbstorganisationsdispositionen).*

nach Erpenbeck, J. und Heyse, V. 1999; Erpenbeck, J. und von Rosenstiel, L. (Hrg.) 2007

Erfahrungen kann man nur selbst machen. Kompetenzen kann man wiederum nur selbst – in neuartigen, offenen und realen Problemsituationen kreativ handelnd – erwerben. Man kann Kompetenzen als die Fähigkeiten beschreiben, in solchen unsicheren, offenen Situationen, selbst organisiert handeln zu können, ohne bekannte Lösungswege „qualifiziert“ abzuarbeiten. Ohne das Resultat schon von vornherein zu kennen.

Es gibt keine Kompetenzen ohne Fertigkeiten, ohne Wissen, ohne Qualifikationen. Aber Fertigkeiten, Wissen, Qualifikationen „sind“

keine Kompetenzen, sondern nur Grundbestandteile davon. Sonst gäbe es nicht so viele hochqualifizierte Inkompetente.

Kompetenzen ermöglichen es uns, auch dann zu handeln, wenn wir nur unvollkommenes oder gar kein Wissen haben. Den Kern der Kompetenzen bilden *Werte*, also das, was wir für wünschenswert und notwendig ansehen. Werte ermöglichen ein Handeln unter der daraus resultierenden Unsicherheit. Sie "überbrücken" oder ersetzen fehlendes Wissen, schließen die Lücke zwischen Wissen im engeren Sinne und dem Handeln.

Werte können nicht in Seminaren oder über Bücher erworben werden. Es ist vielmehr ein Prozess des Erleben und Bewältigen von echten Schwierigkeiten und Widersprüchen erforderlich. Solche Prozesse können nur in der Realität, nicht aber in Übungen und Fallstudien, erlebt werden. Dies hat weitgehende Konsequenzen für die Gestaltung der Lernprozesse in Kompetenzentwicklungssystemen:

- Die Definition der Lernziele liegt mit in der Verantwortung der Lernern,
- die Lernziele sind auf die selbst organisierte Lösung von Praxisproblemen ausgerichtet und damit handlungsorientiert,
- neben Wissenszielen werden Wertziele angestrebt,
- die Lernprozesse sind auf die jeweiligen Lerner fokussiert,
- sie basieren auf selbst organisierten Lernphasen,
- die Lerner sind primär selbst für den Lernerfolg verantwortlich,
- die Lernprozesse finden überwiegend in Netzwerken von Lernpartnern, Trainern, Tutoren und Coaches statt,
- das notwendige Wissen und die erforderlichen Fertigkeiten und Fähigkeiten eignen sich die Lerner überwiegend selbst organisiert an.

### **Wie werden Kompetenzen vermittelt?**

Die Verinnerlichung von Werten ist der Schlüsselprozess jeder Wertaneignung und damit jedes Kompetenzzlernens. Werte können nicht gelehrt werden. So weiß jeder Einbrecher, dass er nicht einbrechen darf. Werte entstehen erst dann, wenn Menschen ihr Wissen zu Emotionen und Motiven ihres eigenen Handelns ma-

chen. Deshalb können Werte nur durch die Lerner selbst angeeignet werden.

Die Herausforderung in der Konzipierung dieser Lernsysteme besteht darin, den Lernern eine optimale Möglichkeit zu bieten, ihre Kompetenzen selbst organisiert, in einem kommunikativen Prozess mit Lernpartnern (Netzwerk), aufzubauen. Lernen wird damit zu einem Prozess der Netzwerkbildung. Kompetenzlernen erfordert damit einen vierstufigen Lernprozess.



**Abb.** Stufen des Kompetenzlernens in der Praxis

## Potenzial der Kompetenzentwicklung mit Web 2.0

Nur ein E-Learning, das auf Entscheidungssituationen in Problemstellungen aus der Praxis basiert, ermöglicht Kompetenzlernen. Und das ist mit klassischer E-Learning-Software kaum, mit Web 2.0 Instrumenten sehr wohl möglich. Damit ist *Social Software Kompetenzlernsoftware* (Erpenbeck, J. und Sauter, W. 2007).

E-Learning Instrumente des Web 1.0, z.B. WBT, Virtuelle Klassenzimmer, Foren oder Chats werden seit vielen Jahren in Blended Learning Systemen eingesetzt, während Web 2.0 Instrumen-

te, wie z.B. Blogs oder Wikis, bisher nur relativ selten in betrieblichen Lernprozessen mit genutzt werden. Der Grund liegt vor allem darin, dass Lernen mit Web 2.0 Instrumente eine grundlegend veränderte Lernkultur erfordert. E-Learning mit Web 1.0 und Web 2.0 Instrumenten unterscheidet sich nicht nur technisch, sondern auch in ihrem Charakter und Inhalten fundamental:

Klassisches E-Learning im Web 1.0	Kompetenzorientiertes E-Learning im Web 2.0 (Social Software)
<b>Charakter der Lernprozesse:</b>	
<p>Die Wissensvermittlung und -verarbeitung steht im Vordergrund, deutliche Trennung von Experten (Lernprogrammentwickler) und Nutzern, überwiegend „Top-down“-Lernen, fremdgesteuertes Lehrmodell, relativ unkritische Wissensaufnahme, i. d. R. keine echten Dialoge, rückgekoppelte Monologe, Selbstreflexion der Lerner findet kaum statt,</p>	<p>Die Kompetenzentwicklung im Sinne von Selbstorganisationsdispositionen ist das Ziel, alle Beteiligten bringen ihr Erfahrungswissen ein, überwiegend „Bottom-up“-Lernen, Kompetenz-Lernmodell mit Selbstorganisation, Lerner Bewertung von Inhalten und Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Sichten und Anschauungen. lebendige Kommunikation in Netzwerken, gemeinsame Weiterentwicklung von Wissen, wertende Selbstreflexion von Lehrenden und Lernern.</p>
<b>Erscheinungsformen der Software:</b>	
<p>Statische, zumeist wissensorientierte Programme, Veränderung ist im Zeitablauf nur bei periodischen „Neuauflagen“ vorgesehen, „Buch-Modell“: überwiegend abgeschlossen gegen Wertungen der Nutzer, Grundlage ist das Wissen der Ex-</p>	<p>Dynamische, wertende (z.B. mit Wikis) oder meinungsorientierte Inhalte (z.B. über Blogs), klein und überschaubar („microcontents“), laufende Veränderung ist Bestandteil der Seiten, Offenheit gegenüber Veränderungen und Wertungen der Nutzer, Grundlage ist die <i>wertende</i> „Weisheit</p>

perten.	des Netzwerkes".
<b>Charakter der Daten und Metadaten:</b>	
Lerninhalte werden durch Experten bestimmt, die Lernerinteressen werden relativ wenig berücksichtigt, relativ einseitige Sicht eines Experten, die Stoffdarbietung ist eher statisch, „gesichertes“ Wissen und Fremdinformationen	Lerninhalte entwickeln sich aus dem Erfahrungswissen der Lerner („Netzwerk-Gedächtnis“), die Interessen der Lerner werden voll berücksichtigt, unterschiedliche, wechselnd wertende Sichten aller Lerner, die Stoffdarbietung ist eher dynamisch („work in progress“), aktuelle, wertende Diskussionen des Wissens

**Tabelle** Lernen im Web 1.0 und Web 2.0 im Vergleich (vgl. Erpenbeck, J. und Sauter, W. 2007)

Im Internet oder in Intranets können emotionsgeladene und kompetenzerzeugende Prozesse stattfinden. Die wichtigsten Ausprägungen dafür sind:

- *Learning Communities*: Die Ziele leiten sich meist aus formellen Curricula ab. Die Bildungsplaner initiieren die Kommunikation der Lerner untereinander. Tutoren steuern und flankieren diese Lernprozesse.
- *Communities of Practice*: Die Lerner organisieren ihre Lernprozesse selbst und bestimmen die Ziele, Inhalte und Methoden sowie Kontrollmechanismen.

Technisch sind beide Systeme grundsätzlich identisch. Der wesentliche Unterschied liegt in der Verantwortung für die Gestaltung der Lernprozesse.

Das Angebot an Web 2.0 Instrumenten ist breit gefächert. Nach unserer Einschätzung bieten sich folgende Instrumente des Web 2.0 für Kompetenzentwicklungsprozesse mit unterschiedlichem Veränderungspotenzial in den einzelnen Kompetenzen an.

Instrument/ Methode	Kurzcharakteristik	P	A	F	S
------------------------	--------------------	---	---	---	---

Tagging „Folksonomy“	Usergenerierte Taxonomy mit „Tags“ (Tag Cloud = Markierungsgesamtheit)		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Metamethode Semantic Web (SemWeb)	Formellisierung und Operationalisierung von Beziehungen (Relationen) zwischen Begriffen		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Weblog (Blog)	Internettagebuch von Individuen oder Gruppen	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
E-Portfolio	Digitale „Werkmappen“ oder Projektdokumentationen	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Wiki	Gemeinsam erstellte und bearbeitete digitale Dokumente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
RSS – RSS-Feed	Dateiformat zum selektiven und gezielten Abrufen von Internetseiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Podcasting	Produzieren und Veröffentlichen von Audiodateien über das Netz	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Rapid E-Learning	Entwicklung von Lernprogrammen durch die Nutzer		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	

#### Erläuterungen

- Starkes Potenzial für die Kompetenzentwicklung
  - Mittleres Potenzial für die Kompetenzentwicklung
  - ohne Kennzeichnung:** Geringes bis kein Potenzial für Kompetenzentwicklung
- wirksam in Bezug auf personale (P), aktivitätsbezogene (A), fachlich-methodische (F) und sozial-kommunikative Kompetenzen (S)

**Tab. Kompetenzentwicklungspotenzial** von Web 2.0 Instrumenten (vgl. Erpenbeck, J. und Sauter, W. 2007)

#### Wissensvermittlung mit CBT/WBT

Die Wissensvermittlung ist eine wesentliche Voraussetzung für die Kompetenzentwicklung. In begrenztem Umfang, z.B. bei der vorgeschriebenen Vermittlung neuer Rechtsvorschriften zum Umweltschutz, kann Wissensvermittlung auch das Ziel sein. Grundsätzlich können zwei Formen der WBT unterschieden werden:

- *CBT (Computer Based Trainings) /WBT (Web Based Trainings)* zur reinen Wissensvermittlung und -sicherung.
- *WBT* zur Wissensvermittlung und -sicherung sowie zur Strukturierung von kompetenzfördernden Lernprozessen.

Reine E-Learning-Systeme weisen nach den evaluierten Erfahrungen eine hohe Lerneffizienz auf, sofern sie sich auf die Lernzielebene der Wissensvermittlung und -verarbeitung beschränken und die methodische Gestaltung eine hohe Problemorientierung aufweist.

Die Autoren der Lernprogramme entwickeln Lernszenarien, die aus Aufgaben mit einer wachsenden Komplexität bestehen. In unseren Praxisprojekten hat sich folgende Struktur der WBT bewährt, die von den Lernern eine hohe Aktivität fordern.

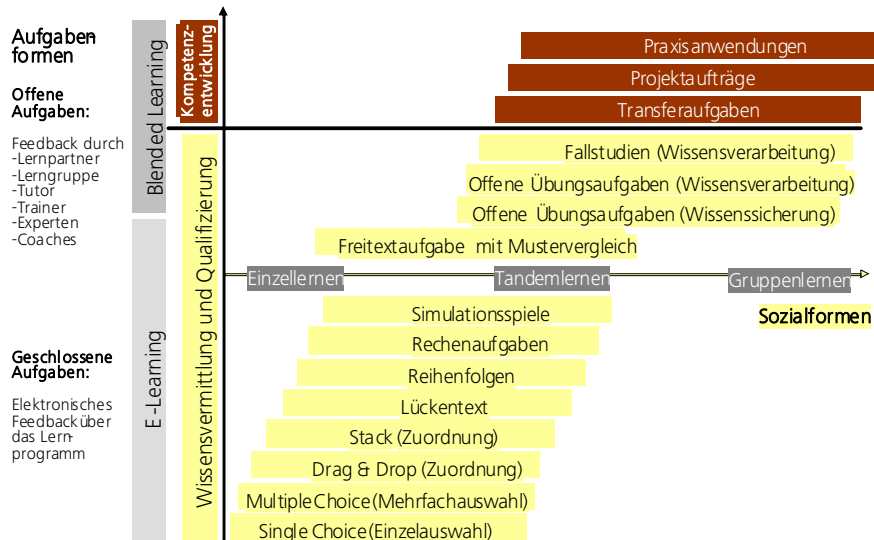


**Abb.** Struktur der WBT

Die Lernprogramme werden konsequent problemorientiert gestaltet. Die Lerner bearbeiten von Anfang an konkrete Aufgaben und sind damit frühzeitig aktiv. Können sie diese Aufgaben *nicht* lösen, stehen ihnen kontextsensitiv informative und erklärende Beiträge in der Wissensbasis zur Verfügung.

Ergänzt werden diese formellen Inhalte meist um weitere Quellen bzw. Tools im Intranet des Unternehmens oder um Links im Internet (z.B. zu Verbänden, staatlichen Quellen u.ä.). Lernen und Arbeiten werden weiter zusammen geführt, durch den hohen Praxisbezug wird die Motivation der Teilnehmer gesteigert.

Für WBT kommen grundsätzlich folgende Aufgabentypen in Frage, von der Wissensvermittlung über die Qualifizierung bis zur Kompetenzentwicklung. Dabei werden unterschiedliche Sozialformen genutzt:



**Abb.** Grundformen der Aufgaben und Arbeitsaufträge in WBT

Die Lerner erhalten in vielen Programmen eine aktuelle Übersicht über ihre Lernstände und Lernfortschritte. Diese Auswertungen basieren auf einem *Scoringssystem*, das die erfolgreich gelösten standardisierten Aufgaben in Prozenten oder Punkten widerspiegelt. Diese laufende Rückmeldung ist die notwendige Voraussetzung für das eigenverantwortliche und verbindliche Lernen.

### Qualifizierung mit Blended Learning

*Blended Learning (engl. Blender = Mixer) ist ein internet- bzw. intranetgestütztes Lernsystem, das problemorientierte Workshops mit meist mehrwöchigen Phasen des selbstgesteuerten Lernens auf der Basis von Web Based Trainings und der*

*Kommunikation über Learning Management System bedarfsgerecht miteinander verknüpft.*

Seit der Jahrtausendwende haben sich vor allem in größeren Unternehmen Blended Learning Konzepte, zunächst „Hybrides Lernen“ genannt, durchgesetzt. Sie ersetzen in vielen Unternehmen die „klassischen“ Seminare und sind damit ein unverzichtbares Element der Qualifizierungskonzeption geworden.

Die Erfahrungen zeigen, dass Blended Learning Lösungen vor allem bei handlungsorientierten Lernzielen eine besonders hohe Lerneffizienz aufweisen, wenn sie folgende Elemente umfassen:

- Lernen erfolgt in einem Wechsel aus Workshops, selbst organisierten Lernphasen und Transferphasen,
- im Kickoff werden Lernpartnerschaften und -gruppen gebildet, Ziele vereinbart und konkrete Vereinbarungen für den selbst organisierten Lernprozess getroffen,
- es wird individuell und selbst organisiert, mit Unterstützung von Lernpartnern und Tutoren gelernt,
- in den Workshops werden die selbst organisierten Lernphasen reflektiert, offene Fragen der Lerner gelöst, Ergebnisse aus der selbst organisierten Lernphase präsentiert und diskutiert und handlungsorientierte Übungen durchgeführt,
- der formelle Lernprozess wird über Aufgaben gesteuert, die sich an Problemstellungen aus der Praxis orientieren,
- das erforderliche systematische und aktuelle Wissen wird kontextsensitiv über Wissensbasen und Links im Intranet oder Internet zur Verfügung gestellt; jeder Lerner eignet sich genau das Wissen an, das er benötigt,
- das WBT bietet offene Transferaufgaben an, deren Ergebnisse in der Learning Community mit Lernpartnern, Tutoren und Experten bewertet und weiter entwickelt werden,
- die Tutoren können über das LMS weitere Transferaufgaben, z.B. mit unternehmensspezifischem Charakter, integrieren,
- die Lerner erhalten laufend Rückmeldungen zu ihren Lernfortschritten; damit werden sie in die Lage versetzt, ihre individuellen Lernstrategien zu optimieren,
- Qualifizierungsdefizite zu erkennen und diese Lücken gezielt zu schließen,
- Feedbacks von Tutoren, Experten und Lernpartnern sind eine wesentliche Voraussetzung für den Lernerfolg,,

- die Lernwegflankierung erfolgt durch Lerntandems, Lerngruppen und Tutoren, evtl. unter Einbeziehung von Experten und Coaches.

Die Gesamtkomposition des Blended Learning verknüpft Präsenzveranstaltungen in Form von praxisorientierten Workshops mit einer daran anschließenden mehrwöchigen Phase des selbst organisierten Lernens mit Elementen des Praxistransfers und des Wissensmanagements.



**Abb.** Blended Learning Arrangement

In der selbst organisierten Lernphase steuern die Lernern ihren Lernprozess auf der Grundlage der Aufgabenstellung im Web Based Training sowie im Rahmen der Vereinbarungen aus dem Kickoff bzw. dem vorhergegehenden Workshop weitgehend selbst.

Diese Prozesse werden durch Lernpartnerschaften, Lerngruppen und Tutoren flankiert. Parallel wenden die Lernern das erworbene Wissen über Transferaufgaben in der Praxis an. Durch diese Verknüpfung wird der Transfer gefördert.

Während des gesamten Lernprozesses lernen die Teilnehmer, eigenes Erfahrungswissen und Eindrücke aufzubereiten und in der „Learning Community“ den Lernpartnern zur Verfügung zu stellen. Diese Beiträge werden in der Gruppe bewertet und diskutiert und bei Bedarf gemeinsam weiter entwickelt. Damit entsteht im Laufe des Lernprozesses ein gemeinsamer Wissenspool.

## **Kompetenzentwicklung mit Blended Learning und Web 2.0 (Social Software)**

Blended Learning Konzepte mit dem Ziel der Kompetenzentwicklung werden durch folgende Merkmale geprägt (vgl. Erpenbeck, J. und Sauter, W. 2007):

- Die Möglichkeiten und Ziele der Kompetenzentwicklung leiten sich aus einer vorangegangenen systematischen Kompetenzerfassung ab.
- Kompetenz wird dabei als die Fähigkeit aller Mitarbeiter gesehen, sich in offenen und unüberschaubaren, komplexen und dynamischen Situationen kreativ und selbst organisiert zu Recht zu finden; Kompetenzen sind Selbstorganisationsdispositionen.
- Die Entwicklungskonzeption optimiert die Bedingungen der Möglichkeit dieser Kompetenzentwicklung im Netz.
- Die Lerner übernehmen die Verantwortung für ihre Kompetenzentwicklung und nutzen aktiv die Instrumente der Kompetenzentwicklung sowie ihr Netzwerk aus Lernpartnern, Tutoren, Coaches und Trainern auf der Basis ihrer E-Portfolios.
- Die Wissensvermittlung und -verarbeitung auf der Grundlage von Web Based Trainings ist nicht das Ziel, sondern eine mögliche Voraussetzung unter anderen für den umfassenden Prozess der Aneignung von Kompetenzen.
- Web Based Trainings dienen nicht nur der Wissensvermittlung und -verarbeitung, sondern können über offene, problemorientierte Aufgaben erste kognitive Dissonanzen als Basis intendierter Kompetenzentwicklung erzeugen.
- Der Entwicklungsprozess schließt systematisch Transferphasen ein, die in reale Entscheidungssituationen im Rahmen von Projekten oder Praxisaufgaben und damit in echte Labilisierungsprozesse münden.
- Erfahrungsaustausch und Problemlösung in Netzwerken bilden den Kern der Entwicklungsprozesse.
- Wikis, Weblogs und weitere Instrumente des Web 2.0 werden genutzt, systematische Kompetenzentwicklung zu ermöglichen und so das Netz(-werk)lernen fruchtbar zu machen.
- New Blended Learning bildet damit die Brücke zwischen den innovativen Bereichen Kompetenzentwicklung und Social Software.

Kompetenzentwicklung mit Blended Learning erfordert deshalb Lernarrangements, die die Möglichkeiten zum individuellen Ausbau der Kompetenz im Rahmen des persönlichen Netzwerkes optimiert.

Diese Konzeption ist als **Projekt-Kompetenz-Lernprozess** gestaltet. Die individuellen Lernprozesse basieren auf **unternehmensinternen Praxisprojekten**, die jeder Lernende in Absprache mit seiner Führungskraft (Business Coach) im Unternehmen mit Unterstützung der Lernpartner und Experten bearbeitet. Diese Projekte sind reale Aufgabenstellungen, die eine echte Herausforderung darstellen und aufgrund ihrer Komplexität eine längerfristige Projektbearbeitung erfordern.

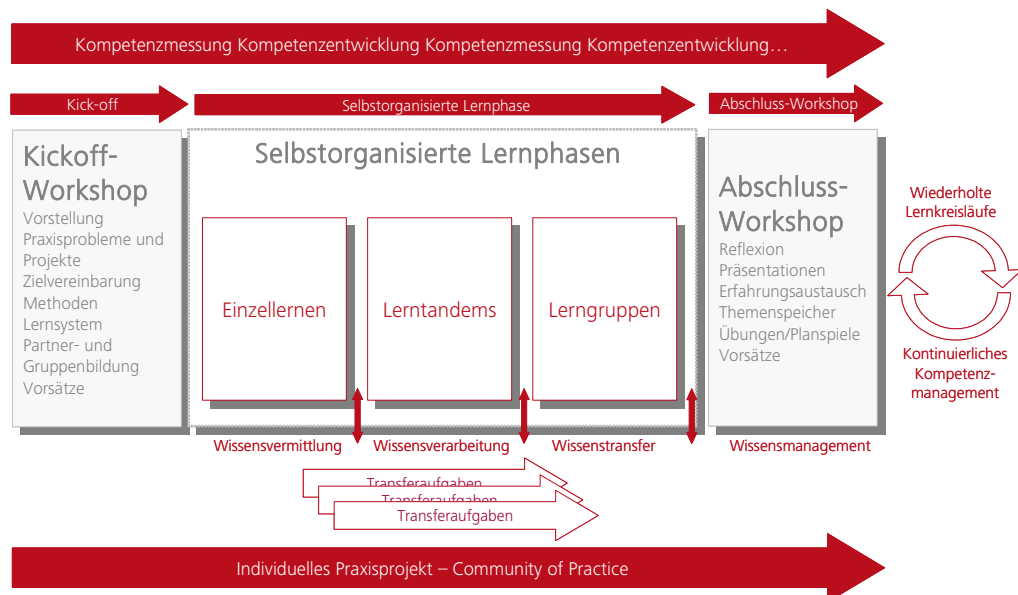


Abb. Kompetenzentwicklung mit Blended Learning und Social Software

Die Netzbildung und die Kommunikation findet im Kurs, insbesondere aber über die Lernplattform statt. Neben themenzentrierten Foren und Chats werden in der Learning Community folgende **Social Software Elemente** (Web 2.0) genutzt:

- **E-Portfolio** – zur Dokumentation der individuellen Lernkarriere

- **Projekt-Blog** - „Projekt-Tagebuch“ zur Darstellung der persönlichen Entwicklungsschritte in dem jeweiligen Praxisprojekt
- **Wiki** – zur gemeinsamen Lösungsentwicklung für komplexe Transferaufgaben

### **Chancen und Risiken**

Die betriebliche Pädagogik befindet sich in einem tiefgehenden Umbruch. Pragmatische Lernkonzeptionen wie der Konnektivismus greifen die aktuellen Entwicklungen im Web, aber auch in den Unternehmen auf, die ein verstärktes Lernen in Netzwerken ermöglichen, aber auch fordern. Innovative Konzeptionen sehen Lerner als gleichberechtigte Partner, sowohl in der Kommunikation mit anderen Lernpartnern, als auch mit Tutoren, Coaches und Trainern. Diese Entwicklung korrespondiert mit der Emanzipation der Internetnutzer im Web 2.0, die vom suchenden Nutzer vorhandener Webinhalte zum aktiven Mitgestalter des Web werden. Lernlösungen mit hoher Fremdsteuerung werden durch eine „Ermöglichungsdidaktik“ abgelöst, die selbst organisierte Lernprozesse der Mitarbeiter und Führungskräfte möglich machen.

Die Frage, ob Unternehmen innovative Lernsysteme benötigen, ignoriert die aktuellen Entwicklungen im globalen Wettbewerb. Es gilt vielmehr, dass nur die Unternehmen, die proaktiv das Kompetenzpotenzial ihrer Mitarbeiter nutzen, in der Zukunft erfolgreich sein werden. Deshalb sind innovative Lernsysteme mit Kompetenzziele zwingend erforderlich, auch wenn das Beharrungsvermögen mancher Personalentwickler und Bildungsanbieter noch groß ist.

Die Unternehmen brauchen Kompetenzentwicklungssysteme, die den Mitarbeitern und Führungskräften selbst organisiertes Lernen ermöglichen, indem die Möglichkeiten des E-Learning und der aktuellen Kommunikationsmöglichkeiten sinnvoll genutzt werden. Die Entwicklung und Einführung solcher Systeme ist heute mit relativ geringen Kosten und Risiken möglich, weil zwischenzeitlich erprobte Konzeptionen vorliegen und die technische Infrastruktur, z.B. über ASP-Lösungen, ohne große Investitionen gesichert werden kann. Die Herausforderung besteht jedoch darin, den verantwortlichen Mitarbeitern im Bildungsbereich die

Möglichkeit zu geben, sich die erforderliche Kompetenz für ihre zukünftige Rolle zu erarbeiten.

Was ist nun innovativ an Kompetenzentwicklungssystemen mit New Blended Learning und Web 2.0? Aus unserer Sicht sind hier folgende Aspekte hervor zu heben (vgl. Erpenbeck, J. und Sauter, W. 2007):

- Die Ziele der Kompetenzentwicklung leiten sich aus der regelmäßigen Kompetenzmessung ab,
- Kompetenz ist die Fähigkeit aller Mitarbeiter, komplexe Probleme in der Praxis selbst organisiert zu lösen,
- die Lernkonzeption schafft die notwendigen Rahmenbedingungen für die Kompetenzentwicklung im Netz,
- die Lerner sind selbst verantwortlich für Ihren Lernprozess, dabei nutzen sie durch das Lernsystem und werden durch ihr persönliches Lern-Netzwerk unterstützt, das sie sukzessive ausbauen,
- Web Based Trainings dienen nicht nur der Wissensvermittlung und -verarbeitung, sondern können über offene, problemorientierte Aufgaben erste Herausforderungen zur Entwicklung der Kompetenz anbieten,
- der Kompetenzentwicklungsprozess wird über Transferaufgaben initiiert,
- Kompetenzen werden in realen Entscheidungssituationen im Rahmen von Projekten oder Praxisaufgaben aufgebaut,
- Austausch Erfahrungswissen und Problemlösungen in Netzwerken bilden den Kern der Entwicklungsprozesse,
- Wikis, Weblogs und weitere Instrumente des Web 2.0 erweisen sich als hervorragend geeignet, systematische Kompetenzentwicklung zu ermöglichen und so das Netz(-werk)lernen fruchtbar zu machen.

New Blended Learning bildet damit die Brücke zwischen den innovativen Bereichen Kompetenzentwicklung und Social Software.

Wissensvermittlung und Qualifizierung sind zwar weiterhin eine notwendige Voraussetzung, erfüllen aber bei weitem nicht die wachsenden Anforderungen an die Kompetenz der Mitarbeiter. Die klassischen Lernsysteme ignorieren weitgehend die Eigenständigkeit und Vielfältigkeit der Lerner. Während die Lerner in

seminargeprägten Qualifizierungsmaßnahmen oft passiv und fremdgesteuert sind, erfordern innovative Lernsysteme eine Kulturveränderung im Unternehmen. Die Lerner sind für ihre Lernprozesse zukünftig weitgehend selbst verantwortlich, die Rollen der Bildungsverantwortlichen wandeln sich fundamental. Die Entwicklung, Umsetzung und Einführung innovativer Lernsysteme sind deshalb als Veränderungsprozesse zu gestalten, die mit den Betroffenen gestaltet werden. Kompetenzmanagement wird zu einem zentralen Handlungsfeld des Human Resources Management.

Das klassische Seminar wird weiter seine Existenzberechtigung haben. Immer dann, wenn gruppendynamische Effekte in realen Übungen angestrebt werden, die Zielgruppe sehr klein ist oder wenn Inhalte spontan und in kurzer Zeit zu vermitteln sind, wird diese Lehrform sinnvoll sein. Ist das Wissen komplexer oder soll eine größere Zielgruppe erreicht werden, zeigen sich die Nachteile der „klassischen“ Methoden immer stärker, weil sie den individuellen Bedürfnissen und Gewohnheiten der Lerner nicht gerecht werden.

Für die Zielsetzung der *Wissensvermittlung* haben sich reine E-Learning Lösungen mit einem problemorientierten Ansatz in der Praxis bewährt, weil jeder Lerner entsprechend seiner Vorkenntnis und seinem Lerntyp das fehlende Wissen erwerben kann.

In der *betrieblichen Qualifizierung* haben sich Blended Learning Lösungen, bedarfsgerechte Lernarrangements aus selbst organisierten Phasen mit E-Learning und Lernen in Präsenztreffen und –seminaren bewährt. Für die Wissensvermittlung werden die Vorteile des E-Learning genutzt, die Verarbeitung des Wissens in Übungen, Fallstudien oder Rollenspielen erfolgt in Workshops sowie in der Learning Community, z.B. über Foren oder Chats (Web 1.0 Instrumente).

*Kompetenzentwicklungssysteme* nutzen E-Learning und Blended Learning Ansätze, integrieren aber zusätzlich Transferaufgaben in die Praxis der Lerner und in reale Projekte, die mit der jeweiligen Führungskraft vereinbart werden. Eine zentrale Rolle spielt hierbei der Austausch des Erfahrungswissens und dessen gemeinsame Weiterentwicklung. Für diese Kommunikationsprozesse eignet

sich neben den Web 1.0 Instrumenten insbesondere die sogenannte Social Software (Web 2.0 Instrumente). Lerntagebücher über Blogs oder Gruppenentwicklungen mit Wikis fördern den aktiven Austausch im Netzwerk.

Die Implementierung innovativer Lernsysteme setzt voraus, dass alle Beteiligten, von den Mitarbeitern bis zu den Führungskräften, Kompetenzentwicklung als ihre eigene Verantwortung akzeptieren. Dafür ist der Aufbau einer professionellen Lernprozessbegleitung und die Integration der Lernkonzeption in die Führungskonzeption des Unternehmens notwendig. Für die Entwicklung der Schlüsselpersonen stehen erprobte Kompetenzentwicklungskonzepte im „Doppeldecker-Prinzip“ zur Verfügung. Die Führungskräfte, Bildungsplaner oder Lernbegleiter entwickeln ihre Kompetenzen mit den Methoden des innovativen Lernsystems.

Sie erleben damit die Perspektive des Lerners und transferieren ihre Erfahrungen in ihre neue Rolle. Der Konkurrenzkampf der Zukunft wird als Kompetenzkampf geführt. Deshalb benötigen die Unternehmen innovative Lernsysteme mit der Zielsetzung der eigenverantwortlichen Kompetenzentwicklung im Netz(-werk).

Die Konzeptionen, Methoden und Systeme sind entwickelt und erprobt. Die Veränderungsprozesse in der betrieblichen Bildung können, besser müssen, jetzt beginnen.

Prof. Dr. Werner Sauter  
sauter@blended-solutions.de  
www.blended-solutions.de

## **Literatur**

Dieser Artikel basiert auf dem neu erschienenen Buch

*Kuhlmann, A.S.; Sauter, W. (2008): Innovative Lernsysteme – Kompetenzentwicklung mit Blended Learning und Social Software, Heidelberg*

Weiterführende Literatur:

*Erpenbeck, J., Heyse, V. (2007; 2.überarb.Aufl.): Die Kompetenzbiografie. Münster, New York, München, Berlin*

*Erpenbeck, J., von Rosenstiel, L. (2007) Handbuch Kompetenzmessung (2.Aufl.). Stuttgart*

*Erpenbeck, J.; Sauter, W. (2007): Kompetenzentwicklung im Netz – New Blended Learning mit Web 2.0. Köln*

*Wahl, D. (2006, 2. erw. Aufl.): Lernumgebungen erfolgreich gestalten – Vom trägen Wissen zum kompetenten Handeln. Bad Heilbrunn*