Herausgeber:
Frank Siepmann

POWERED BY: eLearning JOURNAL

Jahrbuch eLearning & Wissensmanagement 2015

eLearning AWARD 2015:
26 „State of the Art" eLearning-Projekte im Porträt

siepmann|**media**

MOBILE LEARNI
Mobiles Lernen und Arbeit
Neue Chancen IT-gestüt
Lernformen durch die Integra
von Lern- und Arbeitsprozes

SOCIAL LEARNI
Social eLearni
Über das Lernen in Gruppen entl
von Social Collaboration-Plattforn

WORKPLACE LEARNI
Lernen und Arb
zusammenbringe
Lernen im Unternehmen verändert s
- und das ist auch erforder

BILDUNGSCONTROLLI
Evaluation von eLearni
Erfolg von Trainings- und Schulun
maßnahmen messen und bewer

PERFORMANCE SUPPO
Die Performance Zo
Performance Support, 70:20:
Informelles Lernen, Digitale Assistent
Kontextsensitiver Zugrif

Electron
Performance Suppo
Microlearning als methodisch
Ansatz zur mitarbeiterorientiert
Softwareschulu

LERNKULTU
Bildung für Alle! Wie da
Netz uns klüger mach
Exposé zum Crowdfunding Buch-Proje
„Die Bildung und das Netz - Wie leb
und lernen wir im digitalen Klimawande

BENCHMARKING STUD
eLearning-Projekt
verantwortliche berichte
über ihre LMS-Erfahrunge
Stimmen zur eLearnir
Benchmarkingstudie 20
„LMS im betrieblichen Einsat

Preis € 39,8
ISBN 978-3-9813134-8-

SOCIAL LEARNING

Social eLearning

Über das Lernen in Gruppen entlang von Social Collaboration-Plattformen

von Dr. Alexander Klier

Mittlerweile wird so ziemlich alles irgendwie als „Social" bezeichnet. D.h., der Begriff ist en vogue. Doch darauf, was in dieser Wortbedeutung des „Sozialen" (zool. = in Gruppen lebend) tatsächlich steckt, wird eher selten reflektiert. Noch seltener findet man Überlegungen dazu, wie man gemeinsam dem gemeinsamen Lernen - oder auch kollaborativen Arbeiten - gerecht werden kann. Nun verwende auch ich den Begriff Social und verbinde ihn mit eLearning. Beim „Social eLearning", wie ich es im Weiteren betrachte, spielt der elektronische Austausch in Gruppen eine wichtige Rolle und sollte sich deshalb mit Social Collaboration-Plattformen in Deckung bringen lassen. Viele meiner Überlegungen fußen auf den Erfahrungen bei und mit der Firma Beck et al. Services.

Im Bereich von Social Collaboration scheitern nach übereinstimmenden Berichten etwa 80 % der Projekte. Das hat sicher mehrere Gründe. Einer der wichtigsten Gründe ist, dass die Plattformen in der Regel rein technisch betrachtet bzw. als weitere Tools, im Wortsinne als Werkzeuge, eingeführt werden. Und dementsprechend über die IT-Abteilungen forciert und ausgerollt werden.

Personalentwicklungsabteilungen oder gar die Einbeziehung der Vertretungen der Beschäftigten ist hierbei normalerweise nicht vorgesehen. Sie werden einfach damit beglückt. Das ähnelt den vielen Versuchen, eLearning als (reines) Managementsystem zu implementieren, um damit Wissensmanagement, verstanden als eine Sammlung von Informationen in einer großen Datenbank, zu betreiben (siehe hierzu Dalsgaard 2006 sowie Klier 2011). Sicher werden die Tools dabei immer vielfältiger - und manchmal auch individueller und kreativer.

Aber irgendwie doch nicht wirklich angenommen. Jedenfalls dann nicht, wenn dabei vergessen wurde, dass es konkrete Menschen sind, die mit der Technik arbeiten und lernen sollen. D. h. nicht nur, dass die jeweiligen Technologien von den Betroffenen akzeptiert werden müssen um auch genutzt zu werden, sondern vor allem, dass meist vergessen wird, dass die hinterlegten Prozesse und der Sinn, der darin gesehen werden muss, eine wichtige Rolle bei der Akzeptanz spielen. Das belegt auch die Diskussion des eLearning Jahrbuchs von 2014 mit der Herausforderung von entsprechenden Lernkulturen.

Ein noch wichtigerer Grund für das vielfache Scheitern, und für mich ist das der entscheidende Aspekt, ist jedoch, dass in der Regel zu wenig überlegt wird, welche Bedingungen eigentlich dafür gegeben sein müssen, dass „social" wirklich sozial wird und auch sozial funktioniert (siehe hierzu Klier & Lautenbacher 2013). Im Wortsinne bedeutet „Social" für Menschen das Leben in Gruppen und kulturellen Gemeinschaften. Das legt nahe, sich darüber Gedanken zu machen, welche Bedingungen gegeben sein müssen, damit sowohl das Soziale Lernen als auch die Arbeit über Social Collaboration-Plattformen funktionieren. Besonders fruchtbar scheint mir dabei die Diskussion um Soziale Praktiken (Reckwitz 2004), verstanden als Kompetenzerwerb und gemeinsam notwendige Lernbedingungen der Alltagspraxis, zu sein. Als verbindendes Glied betrachte ich dabei das „Social eLearning", also eLearning in Form von Blended Learning-Konzeption, die einen aktiven Austausch und Kommunikation der Gruppen vorsehen und über Plattformen oder Lernumgebungen wie z. B. Moodle organisiert werden. Im Rahmen dieser Ausführungen soll das „Social eLearning" daraufhin untersucht werden, unter welchen Umständen eine Integration in die Arbeitsprozesse entlang von Social Collaboration-Plattformen möglich ist. Um diese Überlegungen auch theoretisch zu fundieren, muss ich zu Beginn jedoch etwas ausholen und auch weit in die Menschheitsgeschichte zurückgehen.

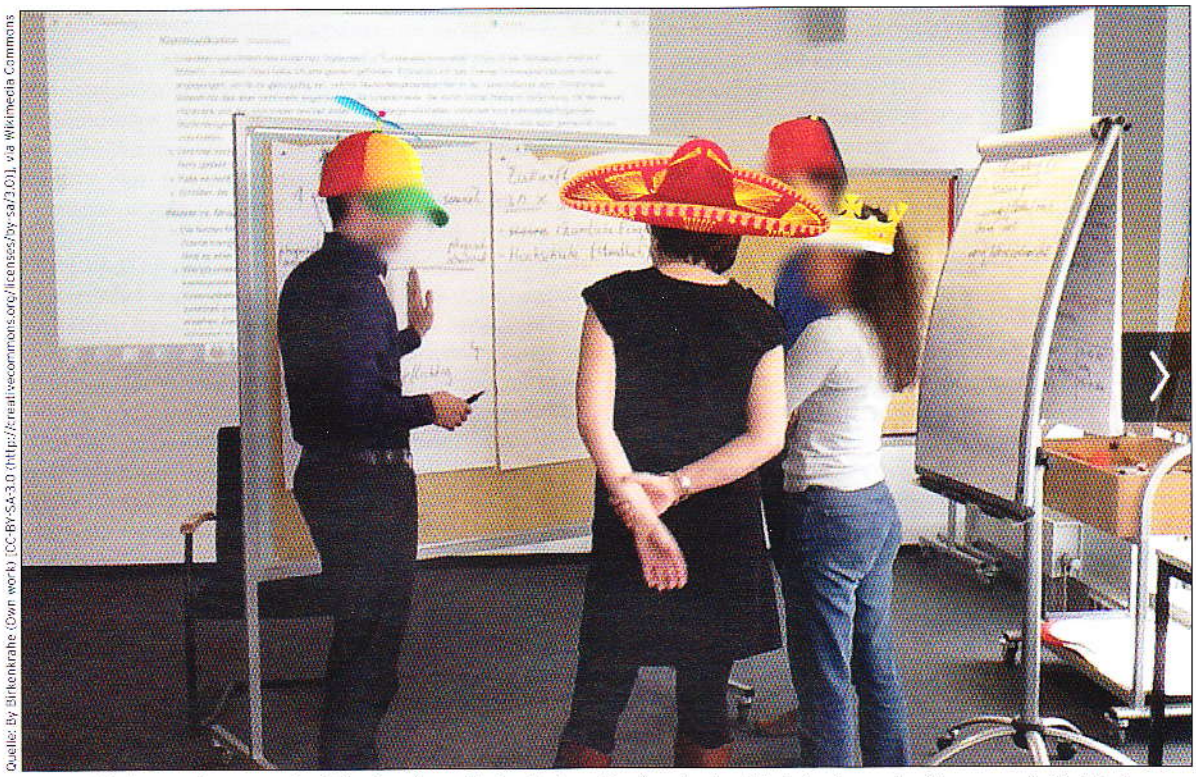
Lernen und Arbeiten als kollektive Prozesse

Seit ihrer Existenz arbeiten Menschen kollaborativ in Gruppen und Gemeinschaften zusammen, inklusive der jeweils notwendigen Arbeitsteilung und kulturellen Traditionen. So gesehen war kollektive Arbeit im Sinne einer gemeinsamen Zusammenarbeit eine Grundbedingung der Menschwerdung. Jedenfalls in der Form der „weisen" Menschen, also des Homo Sapiens. Dies kann man mittlerweile sehr gut anthropologisch nachweisen (siehe hierzu Tomasello 2010, Blaffer Hrdy 2010 und Sterelny 2008). Übertragen auf heute heißt das, dass auch Organisationen wie etwa Unternehmen nur durch „fundamental kooperative Prozesse" (Tomasello 2010, S. 13) entstehen und funktionieren können. Insofern ist es äußert erstaunlich, dass im Rahmen tayloristischer und hierarchischer Unternehmensorganisationen - auch theoretisch - das Gegenteil von gemeinsamer Arbeit praktiziert wurde. Eine solche Organisation bedeutet nämlich, dass die allermeisten Unternehmungen in vielerlei Arten einer Trennung von „Hand-" und „Wissensarbeit" folg(t)en. Fast genauso alt wie der Taylorismus ist deshalb die Diskussion um Gruppenarbeit. Sie wurde ebenfalls schon sehr früh als probates Mittel entdeckt, den Problemen, die eine hierarchische Arbeitsorganisation schafft, entgegenzutreten. In diesem Sinne wurden immer wieder unterschiedliche Formen von Gruppenarbeit entworfen und ausprobiert.[1] Eine Orientierung am tatsächlichen Arbeitsfluss soll nun gegenwärtig und auf breiter Front

DER AUTOR

Dr. Alexander Klier

hat ursprünglich eine technische Ausbildung in der Kommunikationsbranche absolviert. Nach längerer Berufstätigkeit hat er über den 2. Bildungsweg Philosophie an der Hochschule für Philosophie, Philosophische Fakultät S.J. in München, studiert. Seit seiner Promotion publiziert er regelmäßig Fachaufsätze zu Themen der Personalentwicklung, Pädagogik und eLearning. Die erfolgreiche Anwendung von eLearning beschäftigt ihn infolge seiner Biografie schon sehr lange. Er war zuletzt verantwortlich für den Schwerpunkt Personalentwicklung beim DGB Bildungswerk Bayern. Aktuell arbeitet er an einem Projekt zum Thema „Social eLearning" mit der Firma Beck et al. Services.



Quelle: By Birkenkrahe (Own work) [CC-BY-SA-3.0 (http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0)], via Wikimedia Commons

Abbildung 1: Gruppenarbeit im Seminar. Ein typischer Seminarkontext ist die Form der Gruppenarbeit. Die Frage hierbei ist, inwiefern die privilegierte Form des Gruppenlernens im Sinne eines „Social eLearning" genutzt werden kann.

in vielen Unternehmen die historisch entstandene Zergliederung von Betriebsorganisationen rückgängig machen. Im idealtypisch diskutierten Fall einer vernetzten Organisation wird dabei die komplette Wertschöpfungskette räumlich und zeitlich entkoppelt - und ausschließlich von Gruppen oder durch Teams geleistet.

Gerade weil man um die Stärken von Gruppenarbeit weiß, treten vielfach an die Stelle von Hierarchie und Linienorganisation eine Koordination der Abläufe und Flüsse durch Teams und Projekte. Doch nicht jede so definierte Gruppe ist ein Team oder Projekt, wie man aus der Gruppendynamik als Wissenschaft weiß. Im Kontext dieser Ausführungen sind jedenfalls nicht beliebige Gruppen gemeint. Es geht um Gruppen, in denen „mehrere Individuen [...] zum gegenseitigen Nutzen zusammen[arbeiten]" (Tomasello 2010, S. 14). Also Gruppen, in denen in arbeitsteiliger Verantwortung und vor allem weitgehend autonom organisationale Prozesse gestaltet oder betriebliche Ziele umgesetzt werden. Einzelne Personen, Gruppen und Teams erhalten in diesem Zusammenhang eine deutliche Autonomie bei ihrer Arbeit. Gekoppelt sind diese Arbeitsformen an andere Methoden der Leistungssteuerung, beispielsweise an Zielvereinbarungen. Noch einmal zurück zur klassischen Betriebsorganisation: Das eigentliche Problem „besteht darin, dass viele Führungskräfte und Manager, nicht zuletzt viele, die heute an der Spitze von Unternehmen stehen, in ihrem ganzen Leben noch nie ein echtes Team von innen erlebt haben" (Doppler & Lauterburg 12/2008, S. 134). Hinzu kommt auf der theoretischen Ebene, dass man oft noch zu wenig weiß, welche Bedingungen eine Gruppenarbeit aufweisen muss, damit sie im intendierten Sinn funktioniert. Und noch viel weniger weiß man darüber, welche Lernprozesse über Gruppenarbeit gemeinsam organisiert werden müssen und können (Klier 2014).

Soziale Praktiken

In einigen Sozialwissenschaften wird schon seit längerem die Theorie „Sozialer Praktiken" diskutiert. Kerngedanke ist, dass sich soziale Praktiken sowohl in Verhaltens- und Handlungsweisen als auch im Umgang mit kulturellen Artefakten zeigen. „Ganz generell geht es der Praxistheorie um eine Neubestimmung des Konzepts des Sozialen und gleichzeitig um eine Neubestimmung des Begriffs des Handelns bzw. Verhaltens" (Reckwitz 2004, S. 42). Soziale Praktiken sind Voraussetzung dafür, dass bestimmte Kompetenzen entwickelt und angewandt werden können. Diesem handlungstheoretischen Schwenk hin zu Praxistheorien folgend könnte man sagen, dass auch jedes Handeln und Soziale Lernen eine soziokulturelle Praktik darstellt. Und zwar jeweils im Plural. Es geht spezifischer um Praktiken, die sich vor allem in Gruppen und Teams entwickeln. Mit anderen Worten: Soziales Lernen ist von unterschiedlichen Praktiken kulturell geprägt sowie gruppenspezifisch bedingt. Es ist weiter durch die konkrete Struktur bzw. auch durch technische Artefakte, beispielsweise den Arbeitsplatzcomputer, elektronische Plattformen oder auch die Verwendung von Social Media, auf eine eigene Art geformt (siehe hierzu Richter & Riemer 2013). Es gibt demzufolge neben räumlichen und technischen vor allem kulturelle und soziale Bedingungen, welche das Soziale Lernen fördern oder hemmen können. Der Plural und Gruppenbezug - sowie deren Sinnkonstruktion - sind hier entscheidend.

Lernen als kooperative Praxis

Lernen meint inhaltlich die Fähigkeit von Menschen, ihr Verhalten den jeweiligen (betrieblichen) Rahmenbedingungen und Anforderungen anzupassen sowie Einstellungen und Wahrnehmungen zu verändern. Beim Menschen ist Lernen

[1] Die bekanntesten sind die sehr weitreichenden Konzepte „teilautonomer" Gruppen der schwedischen Automobilunternehmen Volvo und Saab. Im Montagewerk Uddevalla von Volvo erfolgte dabei die radikalste Umsetzung des Konzepts, weil hier Gruppen und Teams für die Montage ganzer Autos zuständig waren (vgl. hierzu Berggreen 1991). Auch das innovative VW Projekt „Auto 5000" setzte sehr stark auf Teamarbeitsstrukturen und Gruppenselbstorganisation (Schumann et al. 2005). Betriebliche Gruppenarbeit hat in Deutschland mittlerweile Eingang in die Personalentwicklung und das Betriebsverfassungsgesetz gefunden.

die Voraussetzung für Wissensbildung, meint jedoch weder begrifflich noch inhaltlich dasselbe. Was leider selten genug getrennt betrachtet wird. Wenn Menschen denken und lernen ist das ein aktiver und schöpferischer Prozess. Die Nutzung von Symbolsystemen ist, als „Werkzeug zur Konstruktion von Bedeutung" (BMBF 2007, S. 114), die eigentlich typisch menschliche Lernform jenseits eines Reiz-Reaktions-Lernens.

Der Theorie sozialer Praktiken folgend kann man sagen, dass Menschen Wissen lernend in Auseinandersetzung mit der konkreten Um- und Mitwelt als aktiven und konstruktiven Prozess menschlichen Erkennens entwickeln. Damit aus den aufgenommenen Informationen echtes Wissen wird, müssen diese mit der Erfahrung einer Person sowie dem Vorwissen verknüpft werden und einen Sinn erfahren. Denn erst in diesem Zusammenhang bekommen sie den notwendigen bedeutungshaltigen Kontext. Auch im Rahmen beruflicher Kompetenzbildung geht es, neben der fachlichen Kompetenz, um den aktiven Prozess des kreativen Anwendens vorhandenen Wissens, nämlich als Übertragungs- und Anpassungsleistung an neue Situationen, auf neue Kontexte oder im Sinne eines flexiblen Problemlösens.

Mit ihren Symbolsystemen rekonstruieren sich Menschen die Welt und können dabei aus vorhergehenden Erfahrungen eigenes Wissen konstruieren. Mittels der Symbolsysteme können weiter verschiedene Gedächtnisinhalte „ausgelagert" und quasi „extern" gespeichert werden. Diese Art, kollektives Wissen aufzubauen und verfügbar zu machen, hat wiederum die kulturelle Entwicklung von Menschen überhaupt erst ermöglicht (siehe hierzu Klix 3/1980). Gleichzeitig wurden Kapazitäten für Kooperationen, Kreativität und das Problemlösen frei. Denn nun kann man grundsätzlich auch das Wissen anderer teilen und erlernen, ohne jeweils eigene Erfahrungen machen zu müssen.

In der Konsequenz bedeutet dies, dass im Prinzip jeder Wissenserwerb auf kollektiven Grundlagen beruht. „Mutuales", also wechselseitiges Wissen, ist demzufolge auch in (komplexen) Organisationen nur auf einer kollektiv organisierten Ebene möglich. Und das nicht nur, weil der Prozess der Leistungserstellung sozial arbeitsteilig organisiert ist. Mit anderen Worten: Um zu ihrer Stärke zu kommen, müssen Lernprozesse im Sinne eines Sozialen Lernens auch als gemeinsame und gruppenspezifische Lernmöglichkeiten und im Sinne einer kooperativen Praxis organisiert werden. Was bei einem Gelingen dazu führt, dass der notwendige Sinnbezug sehr einfach hergestellt werden kann.

„Natürlich(e)" Kooperationskompetenz

Von allen Gehirnarealen hat sich beim Menschen der Neocortex im Laufe der Evolution am stärksten entwickelt und um ca. 80 Prozent vergrößert. Da der Neocortex (auch) für soziale Interaktionen, Vernunft und andere kognitive Leistungen verantwortlich ist, legt diese Größenzunahme auch neurowissenschaftlich die Vermutung nahe, dass die Entstehung sozialer Interaktionen unter Menschen eine große evolutive Kraft dargestellt hat. Die Zunahme belegt also, dass im Laufe der Evolution die Fähigkeit sozialen Zusammenlebens für das Überleben der einzelnen Menschen immer wichtiger geworden ist. Das heißt konkret, dass Kollaborationen und die Arbeit in Gruppen eine Stärke und neurobiologische Grundausstattung von Menschen sind. Grundsätzlich gibt es bei kollaborativen, also gemeinsam-kooperativen, Handlungen ein gemeinsames Ziel, das zum einen ein „Wir"-Gefühl erzeugt, zum anderen gegenseitige Abhängigkeiten und Verlässlichkeiten schafft.

An einem Beispiel erklärt: Wenn gemeinsam ein Gegenstand getragen wird, kann ihn keine Person einfach fallen lassen oder weggehen, ohne das gemeinsames Ziel zu gefährden. „In gemeinsamen kooperativen Handlungen wird die individuelle Rationalität des Einzelnen [...] zu einer sozialen Rationalität der gegenseitigen Abhängigkeit" (Tomasello 2010, S. 44). Menschen sind kooperativem Handeln und sozialer Rationalität gegenüber nicht nur empfänglich, sondern erreichen erst durch die Form einer „'Wir'-Intentionalität" kognitive und auch gesellschaftliche Höchstleistungen. Menschen leben genau aus diesem Grund in Gemeinschaften, die Kulturen ausprägen. Sie sind in einem fundamentalen Sinn und ursprünglich geborene „Teamplayer".[2]

Natürlich ist es nach wie vor richtig, dass Lernvorgänge individuelle und sehr persönliche Akte darstellen. Doch spätestens das daraus resultierende Wissen ist nicht nur das Resultat individuellen menschlichen Erkennens, sondern beruht auf einer kollektiven Einbindung und Genese. Was soziales Lernen tatsächlich bedeutet, das kann man sehr gut am Beispiel der Sprache verdeutlichen. Ontogenetisch geht Sprache dem Einzelnen voraus. Sprache ist also immer schon als gesellschaftliches Kommunikationsmittel vorhanden. Die individuelle Sprachentwicklung ist Produkt der gemeinsamen Teilnahme an der gesellschaftlichen Lebenspraxis und ihren sozialen Handlungsvollzügen - unter Bezug auf die gemeinsame Umwelt und die materiellen Gegebenheiten.[3]

Genauso wie das Erlernen des Gebrauchs von Gegenständen ein zutiefst sozialer Akt ist.[4] Soziales Handlungswissen entsteht so als Kompetenz und aus der ursprünglichen Organisation des Handelns in der Gemeinschaft und der Auseinandersetzung mit der Gruppe. Wieder an einem konkreten Beispiel verdeutlicht: Die Konzentration und „gemeinsame Aufmerksamkeit" erfolgt im Gruppenkontext darauf, wie am Beispiel der Feuerwehr im Bild gezeigt, was für das Erreichen des Zieles notwendig ist. Daraus wird die eigene Perspektive dergestalt abgeleitet, rollentypisch den zum Erreichen notwendigen Beitrag zu leisten, also koordiniert mit den Partnern Teilschritte zu übernehmen. Aber dadurch, dass „der eine glaubt, dass der jeweils andere [etwas Bestimmtes] tun wird, müssen beide Partner ausreichend miteinander kommunizieren und sich vertrauen können" (Tomasello 2010, S. 51).

Die menschliche und typische Kooperationskompetenz im Rahmen von Gruppen und Teams unterscheidet sich im Erwerb, also bezüglich des Lernens, deutlich vom Imitationslernen (Lernen am Modell) oder auch gegenüber eines Reiz-Reaktions-Lernens bzw. dem Lernen von Faktenwissen. Sie ist auch keineswegs dauerhaft selbstverständlich und kann vor allem nachträglich, beispielsweise in hierarchischen Organisationsformen, unterminiert werden. Obwohl mutuales

[2] Diese Aussage bezieht sich darauf, dass der zugrunde liegende Altruismus laut Tomasello (2010, S. 26) tatsächlich angeboren ist. Er macht das in seinen Studien an Kleinkindern an fünf Gründen fest: 1. Dem frühen Auftreten altruistischen Verhaltens, 2. einer Immunität gegenüber pädagogischen Einflüssen, 3. der evolutionären Wurzeln des (gleichen) Verhaltens bei Menschenaffen, 4. dem Vorkommen in unterschiedlichen Kulturkreisen und schließlich 5. dem früh vorhandenen Einfluss von Mitgefühl.

[3] Der Erwerb und die gemeinsame Nutzung von Symbolsystemen wie der Sprache sind, als Werkzeuge zur Konstruktion von Sinn und Bedeutung, die eigentlich typisch menschlichen Lernformen. Mit der Sprache lernt man nämlich nicht nur eine Art zu sprechen, sondern auch eine spezifische Art zu Denken.

[4] „Man geht nicht beliebig mit Gegenständen um, sondern mehr und mehr funktionell adäquat und gemäß der kulturellen Erwartungen und Normen [...] Gesellschaftlichkeit besitzen die Gegenstände auch ohne Anwesenheit sozialer Partner, weil sie ihre Funktion von Menschen (im Normalfall vom Hersteller) erhalten haben" (Oerter & Montada 21987, S. 114).

By Sylvain Pedreault (Own work) [CC-BY-SA-3.0 (http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0)], via Wikimedia Commons

Abbildung 2: Praktische Kooperationskompetenz. Die Kooperationskompetenz von Menschen ergibt sich aus zwei verschiedenen Komponenten: Der (intrinsischen) Verpflichtung auf ein gemeinsames Ziel als Gruppe und der Übernahme einer individuellen Rolle dabei (Individuum).

(wechselseitiges) Wissen die Grundlage eines kollaborativen (Gruppen-) Handelns darstellt und kommunikativ zustande kommt, ist nur ein Teil davon als explizierbares Wissen vorhanden. Kooperationswissen stellt einen impliziten Wissenstypus dar, der beim konkreten Tun und Handeln entsteht und neben der Absicht - bezogen auf eine gemeinsame Handlung - auch fundamentale emotionale und moralische Komponenten wie Toleranz, eine Selbstverpflichtung und das Vertrauen in Andere freisetzt. Aber auch zwingend voraussetzt.[5] Durch die Intentionalität, also Absichtlichkeit der Kooperationshandlung, findet das Erlernen von Kooperationswissen nicht zufällig (inzidentell) im Sinne von willkürlich statt. Kooperationskompetenz ist eine wesentliche Voraussetzung der Gruppendynamik und kann dank seiner kommunikativen Vermittelheit verdeutlicht werden. Was beispielsweise für die einzelnen Beteiligten, aber auch die Gruppen insgesamt über eine nachträgliche Reflexion auf das gemeinsame Handeln möglich wird. Will man dieses Lernen und diese Kompetenz im betrieblichen Kontext nutzen, so hat das wiederum sehr weitreichende Konsequenzen für die Gestaltung der dazugehörigen Arbeits- und Lernprozesse.

Richtig „Social" wird es nur mit Gruppen

„Ein Team ist das ideale, wenn nicht das einzig wirklich effektive Umfeld für individuelles Lernen; Gruppen haben einen viel stärkeren [...] Einfluss auf individuelle Einstellungen und Verhaltensweisen als pädagogisch noch so begabte Vorgesetzte" (Doppler & Lauterburg 12/2008, S. 134). Die starke These - und wissenschaftlich zu überprüfende Hypothese - ist also, dass Social (Media, Collaboration oder auch eLearning) nur dann funktioniert, wenn sie auf echte Gruppen und deren real vorhandene Kooperationsmöglichkeiten trifft. Das wiederum bedeutet in einem ziemlich radikalen Sinn die Leistungserstellungs- und Entscheidungsprozesse in Unternehmen von der Gruppe (oder eher den Gruppen) her zu denken - und entsprechend aufzubauen. Der radikale Bruch ergibt sich aus den anthropologisch beschriebenen Bedingungen, die eine Gruppe aufweisen muss, damit sie ihren Vorteil bezüglich des Lernens (und Arbeitens) erlangen kann.[6] Denn folgende Voraussetzungen müssen mindestens für eine gelingende Kooperation in einer Gruppe erfüllt sein:

- Vertrauen: Die Gruppenmitglieder müssen einander - und den Rahmenbedingungen - vertrauen (können). Dies ist pädagogisch auch eine Bedingung der zu beachtenden Gruppendynamik.
- Reziprozität bzw. Homogenität: Die Gruppe muss in ihrer Zusammensetzung einigermaßen homogen sein. Nur dann ist es den Gruppenmitgliedern möglich, Kriterien der Gerechtigkeit anzulegen und zu ermessen, wie die einzelnen Beteiligten zum Gesamterfolg beitragen.
- Fairness und Partizipation: Die Gruppen müssen auch tatsächliche Entscheidungskompetenzen besitzen. Dies betrifft vor allem die Frage der Organisation betrieblicher Entscheidungsprozesse und gegenüber hierarchisch höheren Ebenen. Dabei benötigen sie nicht nur Entscheidungskompetenzen über die zeitliche und fachliche Einteilung der Arbeitserledigung, sondern auch bezüglich der Auswahl der einzusetzenden Mittel (Ressourcen). Letztlich

[5] Das erklärt die unzähligen Team-Building Konzepte, die in praktischen Konstellationen durchgeführt werden. Neben einigen guten gibt es hier auch ziemlich viel allzu simpel gestrickte Konzepte. Das Problem, das alle diese Maßnahmen aufweisen ist, dass sie in der Rückübersetzung in die betriebliche Praxis nicht funktionieren, weil dort keine Gruppenstrukturen vorhanden oder „falsche" Teamprozesse dominierend sind.

[6] Die Organisation in Gruppen ist neben der Grundlegung altruistischen Handelns auch die Entstehungsgeschichte von moralischen Einstellungen, Normgebungen und vor allem ihrer institutionellen Entwicklung, wie Tomasello (2010) überzeugend nachweisen kann. „Die Macht sozialer Normen stammt daher aus unserer gegenseitig anerkannten Abhängigkeit und den natürlichen Reaktionen auf unser eigenes Versagen und das anderer [...] Dadurch entstehen kulturelle Praktiken, deren Strukturen - im Sinne gemeinsamer Ziele und jeweils beteiligten Rollen - allen bekannt sind" (a.a.O., S. 75). Das ist der Hintergrund für die starke moralische und emotionale Bedeutung von Gruppenarbeit.

TCmanag
eLearning Journal
AWARD 2015
AWARD 2014
2015
Qualitäts
managem
2014
Mobile
Learnin
Software
Bundesverband IT-Mittelstand
Made in Germany
SoftDe
www.softdecc.

müssen sie auch gleichberechtigte Anteile am Ergebnis haben (Entlohnungsstruktur).

Das bedeutet nun nicht zwingend, dass Gruppen und Teams nicht in hierarchische Strukturen zu integrieren sind. Aber sie sind es um ihrer Effektivität und Vorteile willen eben nur unter besonders zu beachtenden Bedingungen. Vor allem geht es bei den Voraussetzungen um eine Reintegration von Kommunikation sowie Lernen und Austausch über Wissen in die Arbeitsprozesse, die hier zentral vollzogen werden muss. Über das Stichwort Unternehmenskultur wird normalerweise sehr blumig beschrieben, was auf der Gruppenebene ebenfalls eine zentrale Rolle spielt: Das Erstellen und Befolgen von sozialen Normen. Zwei Erkenntnisse sind hierbei für die praktische Umsetzung zentral:

- Weder eine Unternehmenskultur, noch spezieller die Normen in Gruppen und Teams sind etwas, was man direkt etablieren oder verändern kann. Normen ergeben sich aus der kollektiven Zusammenarbeit im Sinne eines geteilten Wissens sozialer Praxis.
- Obwohl es organisations- und unternehmensspezifische Kulturen gibt, sind sie doch nicht so zu verstehen, dass sie einheitliche Tatbestände darstellen. Unternehmenskulturen unterscheiden sich ganz praktisch bereits auf der Gruppen- und Teamebene. Und oft genug signifikant.

Social Collaboration und ...

Technologien wie Social Collaboration-Plattformen benötigen für ihre aktive Nutzung immer die dazugehörigen und über sie vermittelten sozialen Institutionen. Man kann, mit anderen Worten, den adäquaten Gebrauch von Social Collaboration-Plattformen in Unternehmen gar nicht verstehen, wenn man nicht ebenfalls die Ebene des Prozesses als den einer sozialen Praxis und gelebter Gruppenarbeit in den Blick nimmt. In einem solchen Sinn geht die Einführung weit über eine reine „Virtualisierung" von Arbeitsabläufen und Prozessen hinaus. Konkret: Arbeit bedeutet immer auch Kommunikation, denn nur mittels der Kommunikation ist es, auf einer abstrakten Ebene gesprochen, möglich, das Arbeitsvermögen von Menschen in konkrete Arbeit umzusetzen.

Was vor allem für die Arbeit in Gruppen und Teams gilt, die erst über eine adäquate Kommunikation gut organisiert und ausgeführt werden kann. Bei echter Gruppen- und Teamarbeit im Unternehmenskontext übernehmen die Beschäftigten ursprüngliche Aufgaben der hierarchischen Organisation bzw. des Unternehmens. Sie müssen damit neben ihrer „Kernarbeit" zusätzliche Aufgaben, als Elemente der „Selbststeuerung", erledigen. Erst dann, wenn zur „eigentlichen" Arbeit die vielfältig notwendigen Kommunikationsbeziehungen hinzukommen, und damit beispielsweise auch eine Bemessungsgrundlage für die Zielerreichung darstellen, können sich Gruppen arbeitsfähig und ohne Überforderung etablieren. Mit anderen Worten: Erst durch diese kommunikativ zu erbringenden Anteile kann überhaupt ein kollaboratives Arbeitsergebnis und Mehrprodukt in Gruppen und Teams entstehen (Kratzer & Menz 2010).[7]

Gerade Social Collaboration-Plattformen sind „nutzungsoffen" (Richter & Riemer 2013). Das bedeutet, dass ihr Zweck in der betrieblichen Nutzung nicht eindeutig vorgegeben werden kann. Was wiederum bedeutet, dass die einzelnen Gruppen und Teams entscheiden müssen - und entscheiden werden - wie sie diese Plattformen sinnvoll in die Arbeit einbeziehen. Sie entfalten ihr Potential also erst dann, wenn sie für Menschen „einen Sinn ergeben" und wenn sie sie „in ihre tägliche Arbeitspraktiken integrieren" (Richter & Riemer 2013, eigene Übersetzung). Der große Vorteil von Social ist

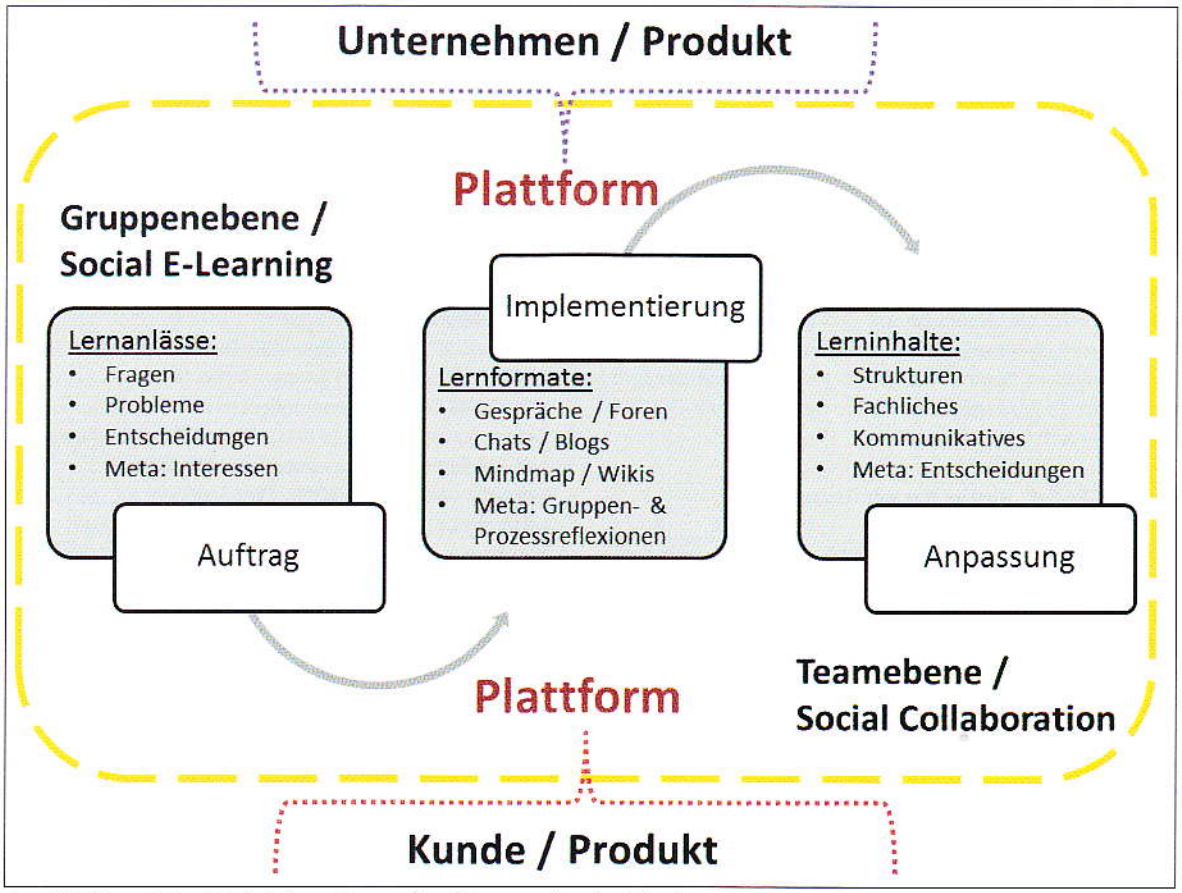


Abbildung3: Social Collaboration und Social eLearning funktionieren nur dann, wenn man es schafft, die Prozesse mit den jeweiligen Gruppen zu vereinen.

KONTAKT

Dr. Alexander Klier

mail@alexander-klier.net
www.alexander-klier.net

dann, dass sie, vor allem über ihre „Social-Tools", nun auch technisch (wieder) Informations-, Kommunikations- und Arbeitsprozesse vereinen. Sie heben damit eine Trennung auf, die an sich immer künstlich war und in vielen Organisationen neben den formalen Wegen vor allem informell vielfältige Pfade erzeugt hatte.

Hinzu kommt ein zweiter großer Vorteil, nämlich der, dass es sehr leicht möglich ist, auf den Plattformen die realen Prozesse abzubilden und den Gruppen zuzuordnen. Hier kann ich neben der allgemeinen Erfahrung vor allem die Erfahrungen von Beck et al. Services anbringen: Sowohl im internen Einsatz als auch bei der Implementierung bei Kunden wurden die Plattformen immer dann erfolgreich eingeführt, wenn sie diese Prinzipien, also Arbeit und Kommunikation sowie Organisation anhand der Prozesse und zugehörig zu Gruppen, berücksichtigt haben. Ohne übrigens dann wieder ein zusätzliches Controlling überzustülpen oder die notwendigen und unabdingbar dazu gehörenden Freiheiten einzuschränken. Das, was für eine echte Kooperation von Menschen im Rahmen von Gruppen und Teams sorgt, sollte eigentlich auch für das didaktische Setting eines echten Kooperationslernens oder auch Social eLearning eine wichtige Rolle spielen.

... Social eLearning

Ob Organisationen tatsächlich als solche etwas lernen können, das lasse ich zunächst einmal dahingestellt. Was man auf jeden Fall auf der Phänomen-Ebene bzw. als pädagogische Praxis feststellen kann ist, dass Menschen in Organisationen lernen können. Und zwar andere Dinge und Zusammenhänge als sie individuell und alleine lernen würden. Organisationales Lernen benötigt deshalb, als spezifisches Wissen entlang des betrieblichen Kontextes und seiner Prozesse, für das Umsetzen und Kodieren erlernten Wissens eigene Anstrengungen. Auch unter dieser Perspektive ist Lernen und Wissenskonstruktion in Organisationen ein sozialer Akt. Wissensaufbau geschieht im betrieblichen Kontext zunächst sehr einfach und automatisch: Das Lernen der jeweiligen betrieblichen Kultur, ihrer Werte und Tabus. Erst dieser Bezug auf die gemeinsame Welt der Gegenstände und geteilten Sachverhalte zur betrieblichen Wirklichkeit (im Sinne von etwas bewirken) und Sinnhaftigkeit, ermöglicht die aktive und eigenständige Auseinandersetzung mit Informationen. Der Aufbau des konkreten Wissens bzw. der Umwandlungen von Informationen dazu findet wiederum in konkreten Gruppen statt. D. h. der Kontext und Bezugspunkt bleibt die kollektive Organisation. Auch die Lernprozesse gewinnen ihre jeweilige Bedeutung und Struktur aus der gemeinsamen kulturell geprägten Handlungspraxis in Unternehmen.

Insofern kann man Social eLearning als konsequente Fortführung der Arbeits- und Kommunikationsprozesse sehen. Es muss um die Prozesse und Gruppen herum organisiert werden und bezieht seine Lernanlässe aus den konkreten Fragen und Problemen, die dabei entstehen. Als Lernformate stehen dann, ganz im Sinne einer sinnvollen Lernumwelt, viele Möglichkeiten zur Verfügung. Diese können grundsätzlich über Social Collaboration-Plattformen bereitgestellt werden und müssen, oder besser: dürfen, eigentlich gar nicht zusätzlich oder als unabhängiges System installiert werden. Zentral ist jedoch auch hierbei, dass es um das Gemeinsame des Lernens gehen muss, also den Austausch mit anderen, ggf. noch moderiert und geleitet, aber offen in den Fragen, wohin sich jemand lernend begibt. Das gilt vor allem für die Lerninhalte, denn diese können all die Tatbestände und Dinge betreffen, die im Rahmen einer echten Gruppenarbeit entstehen.

Gelungen ist eine Social eLearning-Konstellation dann, wenn es in und mit ihr möglich wird, auch Fragen der Metaebene zum Lerngegenstand zu machen: Welches Interesse haben die Gruppenmitglieder? Wie können sie damit umgehen? Welche Entscheidungen werden wann von wem und warum getroffen? Was ist daran gut - und was behindert die gemeinsame Arbeit? Ist die Gruppe richtig ausgestattet oder fehlen wichtige Ressourcen oder die notwendigen Werkzeuge? Wichtig bleibt nach wie vor ein Blended Learning-Aufbau. Das heißt: Social eLearning macht reale Gespräche, beispielsweise Führungsgespräche, nicht überflüssig. Was darauf hinweist, dass es natürlich auch vielfache interdependente Kommunikations- und Lernprozesse mit und in der Gesamtorganisation gibt. Die Kunst besteht jedoch ziemlich „einfach" darin, dass auch auf der Lernebene keine parallelen Prozesse mehr nebeneinander laufen, sondern, mit allen Konsequenzen, eine echte Integration des Lernens in die Arbeitsprozesse auf der Gruppenebene stattfindet. Eben echt „Social" wird.

[7] Trennt man, wie in hierarchischen Organisationen der Fall, den kommunikativen Anteil von der Arbeit ab, so entstehen weder sinnvolle Gruppen, noch findet leistungsfähige Teamarbeit statt. Im Gegenteil: Dies führt zu einer der größten Belastungen von Gruppen- und Teamarbeit, wie man gut empirisch zeigen kann. Negativ wirkt sich dann Gruppenarbeit in all den Fällen, in denen nach wie vor das tayloristische Paradigma greift, aus. Dann bleibt beispielsweise die Leistung, die eine Selbststeuerung im Rahmen von Teamarbeit darstellt, unsichtbar und unberücksichtigt. „Sie wird oft nur negativ sichtbar - wenn Termine platzen, die Qualität nicht stimmt, der Kunde unzufrieden ist usw." (a.a.O., Folie 10).

Literatur

Blaffer Hrdy, S. (2010): Mütter und Andere. Wie die Evolution uns zu sozialen Wesen gemacht hat. Berlin Verlag

Berggren, C. (1991): Von Ford zu Volvo. Automobilherstellung in Schweden. Springer, Berlin 1991

Dalsgaard, C. (2006): Social software: E-learning beyond learning management systems [HTML]. Verfügbar unter: http://www.eurodl.org/materials/contrib/2006/Christian_Dalsgaard.htm [05.07.2014]

Doppler, K. & Lauterburg, C. (12008): Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. Frankfurt: Campus

Klier, A. & Lautenbacher, S. (2013): „Power to the people" durch Personalentwicklung 2.0. Warum eine aktive Gestaltung dieser Herausforderung für die Personalentwicklungsabteilung zukunftsgreifend ist. In: Handbuch PersonalEntwickeln, 173. Ergänzungslieferung, Juli 2013. Verfügbar unter: http://www.alexander-klier.net/wp-content/uploads/Artikel-Handbuch-Social-Business-Collaboration.pdf [05.07.2014]

Klier, A. (2011): Doing Knowledge: Vom Wissensmanagement zum Management der Wissenden. Was man von den Neurowissenschaften lernen kann und warum es auf die Menschen ankommt. Erschienen in: PersonalEntwickeln, Nr. 5.75, 149. Ergänzungslieferung, Mai 2011, 32 Seiten. Verfügbar unter: http://www.alexander-klier.net/wp-content/uploads/Artikel-Handbuch-Wissensmanagement-1.pdf [09.06.2014]

Klier, A. (2014): Soziales Lernen - Bildungs- und Lernprozesse in und durch Gruppen. Warum man in und durch Gruppen besonders sinnvoll Lernen kann (Arbeitstitel). Erscheint voraussichtlich im Winter 2014.

Klix, F. (31980): Erwachendes Denken. Eine Entwicklungsgeschichte der menschlichen Intelligenz. Berlin: Deutscher Verlag der Wissenschaften

Reckwitz, A. (2004): Die Reproduktion und die Subversion sozialer Praktiken. In: Hörning, K. H. (Hrsg.): Doing Culture. Zum Begriff der Praxis in der gegenwärtigen soziologischen Theorie. Bielefeld. Verfügbar unter: http://www.kuwi.europa-uni.de/de/lehrstuhl/vs/kulsoz/professurinhaber/buecher_artikel/reckwitz_2004f_.pdf [30.12.2012]

Richter, A. & Riemer, K. (2013): The contextual nature of enterprise social networking: a multi case study comparison. In: Proceedings of the 21st European Conference on Information Systems (ECIS), Utrecht

Siepmann, F. (2013)(Hrsg.): Herausforderung Lernkultur in Zeiten von Web 2.0. Jahrbuch eLearning & Wissensmanagement 2014. Albstedt

Sterelny, K. (2008b): The Fate of the Third Chimpanzee. Cooperation Revisited. Verfügbar unter: http://www.institutnicod.org/IMG/files/Session_4.pdf

Tomasello, M. (2010): Warum wir kooperieren. Berlin: Suhrkamp

Links

Web 2.0: Social Software & eLearning unter http://peter.baumgartner.name/wp-content/uploads/2012/12/Baumgartner_2006_Social-Software_eLearning.pdf

Technik, Handeln und Sozialstruktur: Eine Einführung in die Soziologie der Technik unter http://www.ts.tu-berlin.de/fileadmin/fg226/TUTS/TUTS_WP_3_2006.pdf

Social software: E-learning beyond learning management system unter http://www.eurodl.org/materials/contrib/2006/Christian_Dalsgaard.htm

TCmanag

Seminarverwa
Elearning Plat
Qualifizierung
Testgenerator
Bildungskamp

- TCmanager LMS -
einfach Professionelle Software

SoftDe
www.softdecc.c

INNOVATIONSPR
BEST OF
initiative
mittelst
E-LEARNING