



Leseprobe

Beck/Birkle

Personalmanagement als quantitative und qualitative Personalarbeit

PERSONALMANAGEMENT ALS FÜHRUNGSKONZEPT

Studienbrief 2-020-1502

2. Auflage 2009



HDL

HOCHSCHULVERBUND DISTANCE LEARNING

Impressum

Die Berufsbezogenen Weiterbildungsstudiengänge Sozialmanagement und Öffentliches Dienstleistungsmanagement in der Studienform Fernstudium wurden als Projekt entwickelt und durch die Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung gefördert.

Verfasser: Prof. Dr. Reinhilde **Beck**
Professorin für Pädagogik und Psychologie im Fachbereich Sozialwesen
an der Hochschule München

Waltraud **Birkle**
(Coautorin der 1. Auflage)
Dipl.-Pädagogin, Trainerin, Beraterin
in den Bereichen Weiterbildung, Personalentwicklung, multimediales Lernen

Der Studienbrief wurde auf der Grundlage des Curriculums für das Modul „Personalmanagement als Führungskonzept“ und der Evaluation von Prof. Dr. G. Schwarz verfasst und bearbeitet. Die Bestätigung des Curriculums, der Ergebnisse der Evaluation und des Studienbriefes erfolgten durch den

Fachausschuss für Sozialmanagement,

dem folgende Mitglieder angehören:

Dr. P. Bachmann (TH Wildau (FH)), Prof. Dr. H. Bassarak (FH Nürnberg), RD G. Guldner (em., TH Wildau (FH)), Prof. Dr. L. Kolhoff (Ostfalia Hochschule), Prof. D. Kramer PhD (ASH Berlin), Dipl.-Philosoph T. Liewald (Parität. Akademie gGmbH, Berlin), Prof. Dr. K. Schellberg (EFH Nürnberg), Prof. Dr. G. Schwarz (em., HS München / Inst. f. Sozialmanagement, München), Prof. Dr. L. Ungvári (TH Wildau (FH)), Prof. Dr. S. Wagner (Parität. Akademie gGmbH, Berlin), Prof. Dr. A. Wöhrle (HS Mittweida), Dr. R. Wulfert (Service-Agentur des HDL, Brandenburg).

2., aktualisierte Auflage 2009

ISBN 978-3-86946-015-4

Redaktionsschluss: Oktober 2009

Studienbrief 2-020-1502

© 2009 by Service-Agentur des Hochschulverbundes Distance Learning.

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung und des Nachdrucks, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form ohne schriftliche Genehmigung der Service-Agentur des HDL reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Service-Agentur des HDL
(Hochschulverbund Distance Learning)

Leiter: Dr. Reinhard Wulfert

c/o Agentur für wissenschaftliche Weiterbildung und Wissenstransfer e. V.

Magdeburger Straße 50, 14770 Brandenburg

Tel.: 0 33 81 - 35 57 40

E-Mail: kontakt-hdl@aww-brandenburg.de

Fax: 0 33 81 - 35 57 49

Internet: <http://www.aww-brandenburg.de>

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	5
Literaturempfehlung.....	5
1 Zur Integration von Personalmanagement und Organisations-/Unternehmensentwicklung	6
2 Quantitative Personalarbeit.....	9
2.1 Personalbestandsaufnahme und Personalbedarfsplanung	9
2.1.1 Kriterien und Kernfragen	9
2.1.2 Verfahren und Instrumente der Bedarfserhebung	11
2.2 Personalbeschaffung.....	14
2.2.1 Neue Wege der Personalsuche und des Personalmarketings	14
2.2.2 Schritte, Aufgaben und Instrumente der Personalauswahl.....	17
2.2.3 Assessment Center als ein Instrument der Personalauswahl.....	19
2.2.4 Einführung neuer Mitarbeiter/-innen.....	20
2.3 Personaleinsatzplanung.....	20
2.4 Personalfreistellung	22
3 Personalentwicklung als qualitative Personalarbeit.....	25
3.1 Was ist Personalentwicklung?	25
3.2 Ziele und Inhalte der Personalentwicklung	26
3.3 Aufgaben, Maßnahmen und Instrumente der Personalentwicklung.....	29
3.3.1 Personalentwicklungsbedarfsanalyse und -feststellung	29
3.3.2 Weiterbildung und Förderung.....	31
3.3.3 Zum Einsatz internetgestützter Medien in Weiterbildung und Personalentwicklung	38
3.3.3.1 Einführung: Lernen in einer Wissensgesellschaft und zunehmende Bedeutung digitaler Medien	38
3.3.3.2 Grundvarianten des E-Learnings und Web-2.0-Anwendungen	42
3.3.3.3 Trends, die den Einsatz von E-Learning in Personalentwicklung und Weiterbildung begünstigen.....	50
3.3.3.4 Potenziale des E-Learnings, Erfordernisse und Perspektiven	54
3.3.3.5 Fazit und Ausblick	58
3.3.3.6 Hinweise zur Konzeption und Realisierung digital gestützter Personalentwicklungs- und Weiterbildungsprojekte	58
3.3.4 Aufstiegsmöglichkeiten und Entlohnung	66
3.3.4.1 Polyvalenzlohnsystem	67
3.3.4.2 Individuelle versus teambezogene Leistungsanreize.....	67
3.3.5 Von der Stellenkarriere zur Lohnkarriere?	67
3.3.6 Personalbeurteilungssystem.....	68
4 Erfolgsfaktor „Personalentwicklung“?	72

Antworten zu den Kontrollfragen 75

Literaturverzeichnis..... 77

Sachwortverzeichnis 84

Generell sollte bei der Vereinbarung von Zielen, ob im Rahmen eines Mitarbeitergesprächs mit einzelnen Mitarbeitern oder auch mit einem Team Folgendes beachtet werden:

Checkliste: Kriterien für die Zielvereinbarung (vgl. DOPPLER/LAUTERBURG, 2008).
1. Ziele vereinbaren – nicht Maßnahmen,
2. Ziele vereinbaren – nicht diktieren,
3. die übergeordneten Ziele – Unternehmensziele/Bereichsziele – sind Ausgangspunkt für den Zieldialog,
4. beides: Ziele für das laufende Geschäft – Ziele für Entwicklungen und Veränderungen beachten,
5. Balance zwischen quantitativen und qualitativen Zielen herstellen,
6. anspruchsvolle, aber realistische und erreichbare Ziele vereinbaren,
7. aufgrund definierter Kriterien überprüfbare Zielerreichung,
8. horizontale Abstimmung individueller Ziele,
9. vereinbarte Ziele schriftlich festhalten.
10. Die Zielvereinbarungen erfolgen als koordinierter Prozess top down.
11. Zielerreichung wird kontrolliert – Abweichungen werden rechtzeitig erkannt und führen zu Korrekturmaßnahmen.
12. Die Zielerreichung ist eine wesentliche Grundlage der Mitarbeiterqualifikation.

Zunehmend werden Eigeninitiative und ständige Lernbereitschaft von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gefordert. Dies schließt immer häufiger auch ein Engagement in der Freizeit ein (vgl. Studienbrief 2-020-1503, BECK/SCHWARZ, 2000). Auch auf diesem Hintergrund wächst das Interesse an neuen Lernmedien und -technologien, auf die im nächsten Abschnitt eingegangen wird.

3.3.3 Zum Einsatz internetgestützter Medien in Weiterbildung und Personalentwicklung

3.3.3.1 Einführung: Lernen in einer Wissensgesellschaft und zunehmende Bedeutung digitaler Medien

Der Strukturwandel von der Industrie- zur Wissensgesellschaft, der schnell voranschreitende technologische Fortschritt und die immer kürzer werdenden Innovationszyklen führten zu einer exponentiellen Erhöhung des Weiterbildungsbedarfs. Zugleich schärfte sich damit aber auch das Bewusstsein für den strategischen Stellenwert von Weiterbildung und Personalentwicklung und zwar insbesondere mit Blick auf die Erhaltung der Konkurrenzfähigkeit der im Wettbewerb stehenden Unternehmen. Die betrifft aber auch die um ihren Arbeitsplatz bzw. die Erhaltung ihres Arbeitsplatzes konkurrierenden Einzelnen.

Lernen in einer Wissensgesellschaft

Das hat Konsequenzen für die Gestaltung und die Prioritätensetzung in der Aus- und Weiterbildung – für das betriebliche Human-Resource-Management, aber auch grundsätzlich für das Lernen Einzelner.

Die auf diesem Hintergrund in den letzten Jahren entwickelte **Argumentationslinie** lässt sich – vereinfacht – wie folgt skizzieren:

Von Seiten traditioneller, formeller, curricular aufgebauter Weiterbildungsangebote – vor allem in Form zertifikatsorientierter Kurse oder Seminare – wird nur noch bedingt ein Beitrag zur Bewältigung der erforderlichen Auseinandersetzungs- und Anpassungsprozesse an die neuen Bedingungen einer veränderten Arbeits- und Lebenswelt erwartet.

Die **Kritik** lautet, zu „... *schwerfällig, zu wenig aktuell und nicht problemorientiert genug* ...“ (ROBES, 2006, S. 19). Die Hoffnungen richten sich auf schneller umsetzbare, flexiblere Lösungsansätze und dabei insbesondere auf den Bereich informeller Lernformen und -prozesse.

Die Kritik und die sie begleitende Diskussion um das Potenzial informeller Lernformen ist nachvollziehbar, wenn wir davon ausgehen, dass die Bewältigung eines ständig steigenden Bedarfs an individueller, zeit- und praxisnaher Weiterbildung in den letzten Jahren zu einer wichtigen (wenn nicht gar zur wichtigsten) zu bewältigenden Herausforderung geworden ist (vgl. MEDER, 2006, S. 19).

Bewältigung des zunehmenden Weiterbildungsbedarfs mit Hilfe von E-Learning?

Vor dem Hintergrund oben skizzierter Entwicklungen ist auch verständlich, dass noch Ende der 1990er-Jahre das E-Learning als „Bildungsinnovation des 21. Jahrhunderts“ (vgl. KUPFER, 2008, S. 3) mit hohen Erwartungen konfrontiert und euphorisch gefeiert wurde. Nur wenig später, mit Beginn ersten Jahrzehnts des neuen Jahrhunderts verflüchtigten sich mit den zunehmenden Erfahrungen auch die Hoffnungen, die in das Lernen mit digitalen Medien gesetzt worden waren:

- Technische Schwierigkeiten bei der Implementierung,
- hohe Entwicklungskosten für E-Learning-Angebote,
- didaktische Probleme,
- Akzeptanz- und Motivationsprobleme der Lernenden

verdeutlichten die **kritischen Seiten des E-Learnings** (vgl. KUPFER, 2008, S. 4).

Mit einer Kombination aus klassischen Präsenzlernphasen und elektronischen Lernformen bis hin zu ausgefeilten Blended-Learning-Arrangements konnten einige der benannten Schwierigkeiten behoben werden. Infolgedessen konnte sich E-Learning im Verlaufe dieses Jahrzehnts weitgehend etablieren, so dass mit Blick auf diese Entwicklungen von einer „Erfolgsgeschichte“ des Blended-Learning-Ansatzes in der Weiterbildung gesprochen werden kann (vgl. MICHEL, 2005). Damit ist auch wieder eine Grundlage vorhanden für die Erwartungen, dass E-Learning – d. h. das gezielt mit digitalen Medien unterstützte Lernen – zur Bewältigung des stetig steigenden Weiterbildungsbedarfs einen erheblichen Beitrag leisten könnte (vgl. ARNOLD/LERMEN, 2006, S. 32).

Noch in der Phase der Konsolidierung des E-Learnings wurde unter der Bezeichnung „Web 2.0“ eine neue Innovations- und damit Diskussionswelle in Gang gesetzt.

Nach SAUTER/ERPENBECK (2007, S. 3 f.) verlaufen die entsprechenden Veränderungen im E-Learning

- von der Wissensvermittlung zur Kompetenzvermittlung,
- vom E-Monolog zum E-Dialog,
- von einer anfänglichen Technikdominierung des E-Learnings zu einer stetig größer werdenden Bedeutung des Bildungsaspekts,
- von einer Dominanz der Wissensvermittlung (d. h. die Weitergabe von Sach- und Prozesswissen) hin zu einer Öffnung für Möglichkeiten der Vermittlung und Entwicklung von Kompetenzen.

Der Begriff „Web 2.0“ steht einerseits für verschiedene interaktive und kollaborative Anwendungen des Internets. Zum anderen beschreibt er einen veränderten Umgang mit dem Internet (Web), der durch eine zunehmende Aktivität der Nutzer/Nutzerinnen gekennzeichnet ist. (vgl. KERRES, 2006a, b)

Web-2.0-Technologien bieten neue Möglichkeiten für persönliche Weiterbildung und verändern das E-Learning vor allem im informellen Bereich (vgl. KERRES, 2006a, b; STRACKE, 2008).

Hinzu kommt, dass **Web-basierten Lernprogrammen** in einem globalisierten Umfeld eine immer größere Bedeutung zukommt. Sie scheinen sich zu einem Kernelement des betrieblichen Lernens zu entwickeln und werden in der Regel während der Arbeitszeit absolviert (vgl. SIMON, 2008). SIMON (2008, S. 41) prognostiziert, dass alternative Lernformen dieser Art die betriebliche Weiterbildung in den nächsten Jahren prägen werden.

Dazu passend beschreibt auch der E-Learning-Spezialist STRACKE (2008, S. 7) die Web-2.0-Technologien als „Treiber für Innovation“ – vor allem im Bereich der Weiterbildung großer Konzerne. Er weist jedoch auch darauf hin, dass sie in vielen Unternehmen, v. a. in kleinen und mittelständischen, noch nicht angekommen sind. Kleine und mittelständische Unternehmen öffnen sich erst langsam für das E-Learning (vgl. ebd., S. 7). Vergleichbares dürfte wohl auch auf die Unternehmen der Sozialwirtschaft zutreffen.

Zur Verbreitung und Nutzung elektronischer Informations- und Kommunikationstechnologien

Auch wenn heute noch vielfach in Literatur und Praxis von „neuen“ Medien gesprochen wird, sind die elektronischen Informations- und Kommunikationstechnologien, wie auch das Internet bzw. Intranet, keine neue Erscheinung mehr. Sie sind Bestandteile der täglichen Arbeit geworden. Sie werden eingesetzt auf dem Gebiet der Forschung, der Dokumentation, bei der Auswertung von Informationen, für Steuerungsaufgaben in Funktionsbereichen des Managements, in Marketing und Vertrieb, im Controlling, in der Personalwirtschaft, der Personalführung, der Personalentwicklung, in Training und Weiterbildung, bei Change-Management-Projekten und selbstverständlich grundsätzlich als Kommunikationsmedium in- und außerhalb der Organisationen und Unternehmen (vgl. z. B. BASLER, 2005; BULLINGER et al., 2001; DEUTSCHMANN, 2003; GEIBLER/HELM/HEIS, 2007; GRUNWALD, 2001; HEIN, 2006; HIEBER/NOSSEK, 2003; STRIKKER, 1998; WAGNER/GROSENICK/LEGEL, 2005).

Ihre Bedeutung für das Human-Resource-Management scheint in den nächsten Jahren noch zuzunehmen (vgl. HEIN, 2006; Mercer Human Resources Consulting, 2009; Webacad, 2009; Wuppertaler Kreis, 2009). Noch konstatiert allerdings die Kienbaum-Studie 2008 für die IT-Unterstützung der Personalentwicklung von 161 befragten Unternehmen unterschiedlicher Größe und Branchenzugehörigkeit in Deutschland, Österreich und der Schweiz einen erheblichen Nachholbedarf (vgl. KIENBAUM, 2009, S. 39).

Ein bundesweit erster IT-Report für die Sozialwirtschaft lässt vermuten, dass die Nachfrage nach entsprechenden Technologien – vor allem in den Bereichen Informations- und Wissensmanagement sowie Dokumentenmanagement und Archivierung – noch steigen wird. Des Weiteren gibt es Anzeichen für einen Zukunftstrend hin zu einer zunehmenden Vernetzung über Einrichtungsgrenzen hinweg und hin zu einem verstärkten Einsatz von Web-Technologien bei größeren Sozialorganisationen (vgl. KREIDENWEIS/HALFAR, 2008).

Nach Ergebnissen der 2008 vom Wuppertaler Kreis e.V. – Bundesverband betriebliche Weiterbildung – durchgeführten Verbandsumfrage zu Trends in der Weiterbildung, werden Internet-Technologien zunehmend für die Gestaltung von Bildungsprozessen genutzt. Die neueren Internet-Technologien der Generation „Web 2.0“ werden bereits von vielen Weiterbildungsinstituten im Rahmen ihres eigenen Internetangebotes eingesetzt. Dazu gehören benutzerintegrierende Netzwerke und Kommunikationsplattformen, wie Foren, Mailing-Listen, Wikis, die sowohl im Rahmen von Bildungsprozessen wie auch für das Marketing, den Vertrieb und die Kundenbindung Verwendung finden (vgl. Wuppertaler Kreis e.V. 2009, S. 12).

Mit Blick auf die betriebliche Weiterbildung kommt die vom MMB-Institut für Medien- und Kompetenzforschung durchgeführte Studie „Learning Delphi 2009“ (vgl. MMB-Trendmonitor I, 2009) zu dem klaren Ergebnis, dass neben traditionellen E-Learning Formen (WBT und Blended Learning) künftig auch Elemente des „E-Learning 2.0“ (vgl. a. Abschn. 3.3.2) eine zentrale Rolle spielen werden.

Veränderung von Weiterbildung und Personalentwicklung durch die „neuen“ digitalen Medien?

Wenn nun wieder von „neuen“ digitalen Medien die Rede ist, dann bezieht sich dies hier vor allem auf die Veränderungen, die sich mit der Verbreitung und Nutzung der Internet-Technologien der Generation „Web 2.0“ ergeben bzw. zu erwarten sind.

Mit jedem „neuen“ Medium werden erfahrungsgemäß auch neue, oftmals (zu) hohe Erwartungen verbunden und „jedes Medium war einmal neu“ (so PÄTZOLD, 2008, S. 12).

PÄTZOLD (ebd., S. 15) beantwortet die Frage nach den Veränderungen, wie folgt: *„Die neuen Medien verändern die Weiterbildung – aber nicht in dem prognostizierten, vordergründigen Sinne der flächendeckenden Einführung neuer, effektiverer Lernverfahren oder gar der Abschaffung der Lehre. Vielmehr durchziehen sie die Weiterbildungspraxis in den unterschiedlichsten Bereichen und verändern die Perspektive auf das Lehr-Lern-Geschehen in Kursen ebenso wie auf die Bildungsplanung, die Organisation von Weiterbildung oder das Verhältnis von formalisier-*

ten zu informellen und non-formellen Lernprozessen.“ Dies dürfte in vergleichbarer Weise auch für die Personalentwicklung gelten.

Dementsprechend werden nachfolgend

- zunächst die Grundvarianten des E-Learnings und einige basale Anwendungen digitalen Lernens beschrieben und entsprechende Begrifflichkeiten geklärt,
- anschließend zwei für das Lernen mit digitalen Medien relevante Entwicklungslinien aufgezeigt,
- sodann Potenziale des E-Learnings für Weiterbildung und Personalentwicklung und die zentralen Rahmenbedingungen und Erfordernisse verdeutlicht und
- abschließend einige Leitlinien zur Konzeption und Realisierung internetgestützter Personalentwicklungs- und Weiterbildungsprojekte skizziert.

3.3.3.2 Grundvarianten des E-Learnings und Web-2.0-Anwendungen

E-Learning

Mit dem Begriff „**E-Learning**“ werden alle Formen von Lehr- und Lernangeboten bezeichnet, die durch Informations- und Kommunikationstechnologien unterstützt werden. Dazu gehören sowohl **Online-Lernangebote**, basierend auf Lernplattformen, wie auch **Offline-Lernangebote**, wie z. B. multimediale CD-ROMs oder DVDs (vgl. DEUTSCHMANN, 2003, 2004).

Üblicherweise wird unterschieden zwischen:

- **Computer-Based-Training (CBT)** – Offline-Lernprogramme auf der Basis von CD-ROM, DVD,
- **Web-Based-Training (WBT)**/ internetgestütztes Online-Lernen
- **Blended Learning** – E-Learning-Phasen werden mit Präsenzlernphasen vernetzt.

Eine weitere etablierte Lernform ist der „**virtuelle Klassenraum**“. Hier kommunizieren und lernen eine räumlich verteilte Gruppe von Teilnehmenden miteinander über eine Lernplattform (vgl. DEUTSCHMANN, 2004, S. 12).

Beim E-Learning werden zwei grundlegende **Kommunikationsformen** – die synchrone und die asynchrone – unterschieden. Bei der **synchronen** Kommunikationsvariante sind alle Lernenden zur selben Zeit anwesend (online) und kommunizieren in Echtzeit, z. B. über Chat oder in einer Videokonferenz. Bei der **asynchronen** Form der Kommunikation findet der Austausch zeitversetzt, z. B. über E-Mail oder in Foren statt. (DEUTSCHMANN, 2004, S. 13)

Blended Learning

Besonders bewährt haben sich - wie oben bereits angesprochen - Formen des Blended-Learnings. Die eingangs genannten Nachteile eines rein virtuellen Lernens können dadurch beträchtlich reduziert bzw. ausgeglichen werden.

Blended Learning (engl.: to blend = vermischen) ist ein internet- bzw. intranetgestütztes Lernsystem, bei dem Präsenzphasen mit E-Learning-Phasen vernetzt werden. Hierbei können z. B. problemorientierte Workshops mit meist mehrwöchigen Phasen des selbstgesteuerten Lernens auf der Basis von Web Based Trainings und der Kommunikation über eine Lernplattform (Learning Management System – LMS), in Verbindung mit Transferaufgaben und realen Entscheidungssituationen in Praxisaufgaben oder Projekten bedarfsgerecht miteinander verknüpft (werden)“ (SAUTER/ERPENBECK, 2007, S. 13; vgl. auch ERPENBECK/SAUTER, 2007).

Maßgeblich für den Erfolg von Blended-Learning sind:

- verbindliche Vereinbarungen über die Spiel- und Kommunikationsregeln für die selbstgesteuerten Lernphasen, innerhalb derer die Lernenden ihre Lernschritte selbst planen und umsetzen, und insbesondere für die während dieses Zeitraums zu bearbeitenden Lerneinheiten (Meilensteine),
- eine Flankierung der selbstgesteuerten Lernphasen durch ein Feedback von Seiten der Lernpartner, der Tutoren bzw. Trainer.

Eine umfassende Unterstützung ist insbesondere auch mit Blick auf die Aufrechterhaltung der **Motivation** unverzichtbar (vgl. SAUTER/ERPENBECK, 2007, S. 31).

Web 2.0

Die aktuellen Entwicklungen des E-Learnings und die resultierenden Diskussionen werden maßgeblich beeinflusst von den Veränderungen des Internets, die in den letzten Jahren unter dem Schlagwort „Web 2.0“ gebündelt werden.

Der Begriff „Web 2.0“ wird zurückgeführt auf eine 2004 von Dale DOUGHERTY von O'ReillyMedia mit dem Titel „Web 2.0“ bezeichnete Konferenzreihe und sollte für die vielschichtigen Veränderungen des Internets in den vorausgegangenen Jahren stehen (vgl. KUPFER, 2008, S. 4). Mit einem 2005 von Tim O'REILLY veröffentlichten, vielfach beachteten Artikel „What is the Web 2.0?“¹ wurde eine intensive Diskussion über Merkmale dieser neuen „webtechnologischen“ Epoche ausgelöst, was wohl auch zu einer schnellen Adaption des Begriffs „Web 2.0“ beigetragen hat (vgl. KUPFER, 2008, S. 4).

Zu den bekanntesten **Web-2.0-Anwendungen** zählen:

- Weblogs (Blogs),
- Wikis,
- Foren, Newsgroups, Chats,
- Podcasts,
- Social Bookmarks,
- Social Networking.

¹ unter: www.oreilly.de/artikel/web2.0.html (Zugriff: 28. 09. 2009)

Weblogs (Blogs)

Weblogs ermöglichen auf der Basis einfacher Content-Management-Systeme (CMS) die Erstellung dynamischer Webseiten. Autoren bzw. Autorengruppen können hierüber selbstverfasste Beiträge zu eigenen Erfahrungen und Ereignissen aus dem eigenen (beruflichen) Lebensbereich, zu speziellen Interessensgebieten bzw. Themen verfassen und veröffentlichen. „**Bloggen**“ bezeichnet das Verfassen eines Weblogs. Die Nutzer/Nutzerinnen verfügen über eine Vielzahl technischer Features, die zum interaktiven Austausch und zur sozialen Kommunikation beitragen (vgl. z. B. BLESS, 2008; KUPFER, 2008).

Charakteristisch für Weblogs ist die niedrighschwellige Interaktion und Kommunikation, die – wie erwähnt - durch eine Vielzahl technischer Features ermöglicht und begünstigt wird.

Vermittels einer Kommentarfunktion können Informationen mit dem jeweiligen Autor bzw. der Autorin eines Eintrags ausgetauscht und Korrekturen oder Ergänzungen beigefügt werden. Über einen „**Permalink**“, d. h. einen ständig bestehender individuellen Link, über den jeder Weblog-Eintrag verfügt, lassen sich einzelne Beiträge auch mit anderen Webseiten verlinken. Blogs können abonniert werden. Bei der Veröffentlichung eines neuen Beitrages können die Abonnenten benachrichtigt werden.

Weblogs können eingesetzt werden,

- um Weiterbildungsprozesse zu begleiten und – vor allem im Kontext informeller Lernprozesse – zu unterstützen,
- für kollaborative Prozesse im Rahmen von Gruppenarbeiten,
- zur Unterstützung selbstgesteuerter Lernprozesse einzelner Lerner/ Lernerinnen, z. B. als persönlicher Informationsspeicher bzw. als „elektronisches Lernjournal“,
- im Intranet – im Rahmen des Wissensmanagements von Unternehmen/Organisationen, zur Wissensgenerierung und für den unternehmensinternen Informationsaustausch (vgl. RÖLL, 2005, S. 16),
- um Problemstellungen, Ideen, Wissen im Team auszutauschen und an gemeinsamen Lösungen zu arbeiten – eine chronologische Strukturierung der Beiträge unterstützt eine hierarchie-neutrale, ungezwungene Kommunikation (vgl. SCHMIDT/MAYER, 2006, S. 3),
- auch von einzelnen Personen, die ihre Beiträge zu einem speziellen Thema veröffentlichen (Ein Beispiel hierfür ist der von Jochen ROBES geführte Weiterbildungsblog: www.weiterbildungsblog.de).

Bloggen gilt als eine moderne Form der **Netzwerkarbeit** (vgl. VÖLZKE/JÜTTE, 2008). Lange vor dem Einsatz von Weblogs in formellen Lernszenarien, entdeckten „Wissensarbeiter“ (ROBES, 2008, S. 26) das Instrument für sich und integrierten es in ihre tägliche Arbeit. Heute hat sich für diese Einsatzform der Begriff „**Knowledge-Blogs**“ etabliert.

Weblogs eröffnen den Autoren und Autorinnen die Möglichkeit, ihre Erfahrungen, Erkenntnisse und Ideen öffentlich zu präsentieren und mit anderen zu diskutieren. Vielfach ergänzen sie auch das klassische Informationsangebot

von Fachbüchern und Fachzeitschriften. Sie bieten vor allem eine ideale Plattform für aktuelle Diskussionen und Trends. (so ROBES, 2008)

B 3.4 Beispiele für Weblogs

Beispiel

- **BildungsBlog:** <http://bildung.twoday.net/>
Stephan MOSELS Community-Weblog zu Themen aus dem Bereich „Bildung, Lernen und Lehren“ richtet sich an Lernende, Lehrende, Trainer, Dozenten, Journalisten u. a. Interessierte.
- **Weiterbildungsblog:** www.weiterbildungsblog.de
Ein Beispiel für einen qualitativ hochwertigen Weiterbildungsblog ist der von Jochen ROBES.
Er berichtet regelmäßig über Literatur und gibt Eindrücke von Kongressen und Tagungen wieder. Die Beiträge sind nach Themengebieten geordnet.
Über den Link zu diesem Weiterbildungsblog sind auch weitere Blogs zu Themen aus den Bereichen „Weiterbildung“, „Personalentwicklung“, „Wissensmanagement“, „E-Learning“ u. a. erreichbar.
- **Weblog „Qualität im E-Learning“:** <http://www.lernqualitaet.de/>
Das Portal dient der Weitergabe von Informationen und Forschungsergebnisse zum Thema „Lernqualität“ und dem Austausch zwischen Wissenschaft und Wirtschaft zum Thema „E-Learning“.

Weitere Beispiele sind:

- der Lernnet Blog – Transfer Netzwerk für E-Learning im Mittelstand: www.lernetblog.de
- sowie
- der Blog der Gesellschaft für Wissensmanagement e. V.: <http://www.gfwm.de/> .

Wikis

Die Bezeichnung „Wiki“ bedeutet „schnell“ und hat ihre Wurzeln im Hawaiianischen.

Wikis sind Webseitensammlungen zu spezifischen Themen, die untereinander verlinkt sind. Sie werden einerseits von Nutzern und Nutzerinnen gelesen und können andererseits auch zugleich von diesen online bearbeitet werden. Charakteristisch für Wikis ist die gemeinschaftliche Erarbeitung und Nutzung von Inhalten (vgl. KUPFER, 2008, S. 7).

Wikis sind aufgrund ihrer einfachen Struktur und Bedienung nützliche Tools (vgl. BLEES, 2008, S. 16 f., sowie KUPFER, 2008, S. 7 f.) für:

- den orts- und zeitunabhängigen Informationsaustausch und die Generierung von Wissen im Rahmen von Teamarbeit,
- den Aufbau von Wissensmanagementprozessen und die Dokumentation von Wissen in Unternehmen,
- informelle, kollaborative E-Learning-Prozesse.

Wikis zeichnen sich durch flexible, schnelle, unkomplizierte Handhabung aus, vergleichbar mit einem Textverarbeitungsprogramm. Sie ermöglichen dadurch eine schnelle Weitergabe von Wissen (vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/Wiki>).

Beispiel

B 3.5 Beispiele für Wikis:

- Das umfassendste und bekannteste Wiki ist die **Online-Enzyklopädie Wikipedia**, zu erreichen über den Link:
<http://de.wikipedia.org/wiki/Wikipedia:Hauptseite> .
- Ein weiteres Beispiel ist das **Wiki-Lexikon des Deutschen Bildungsservers**, zu erreichen über:
<http://wiki.bildungsserver.de/index.php/Hauptseite> .

Foren, Newsgroups, Chats, Videokonferenzen

Asynchrone **Foren und Newsgroups** sind inzwischen allseits bekannte netzgestützte Tools (im Intra- oder Internet), die für orts- und zeitunabhängige kooperative Arbeitsformen, für Erfahrungs- und Wissensaustausch genutzt werden und so die gemeinsame Erarbeitung von Lösungen ermöglichen.

Vergleichbares gilt auch für synchrone Kommunikationstools, wie z. B. **Chats oder Videokonferenzen**. Hier müssen allerdings alle Beteiligten zeitgleich im Netz sein (SAUTER/ERPENBECK, 2007, S. 5 f.).

Podcasts

Der Begriff „Podcast“ ist eine Kombination aus iPod, dem mp3-Player von Apple und „Broadcasting“, der englischen Bezeichnung für Rundfunk.

Podcasts sind Audiodateien zu verschiedenen Themen, die über das Internet veröffentlicht werden. Sie können mit einem portablen mp3-Player oder einem kostenlos im Web verfügbaren Software-Player abgespielt werden. Podcasts sind orts- und zeitunabhängig nutzbar und können abonniert werden.

Das visuelle Pendant zu den Podcast sind die **Videocasts**.

Die Zahl von Podcasts öffentlicher Veranstaltungen, Tagungen, Vorlesungen, Seminaren, die online zum Download angeboten werden, nimmt ständig zu.

B 3.6 Beispiele für Podcasts:

- ▶ Eine Plattform zur Förderung und Verbreitung von deutschsprachigen Hochschul- und Bildungspodcasts umfasst ein ganzes Spektrum von Podcasts zu verschiedenen Themenbereichen aus Wissenschaft und Forschung, zu erreichen unter:
www.podcampus.de .
- ▶ Die Internetseite von [podcast.de](http://www.podcast.de) beinhaltet Informationen zu Podcasts, einschließlich einiger Hinweise zur Erstellung und Nutzung von Podcasts: <http://www.podcast.de> .

Außerdem kann über diese Seite auf eine umfangreiche Sammlung von Podcasts, geordnet nach Kategorien, zurückgegriffen werden.
- ▶ Podcasts zu Sozialwissenschaften sind direkt über folgenden Link zu erreichen:
<http://www.podcast.de/kategorie/489/Sozialwissenschaften> .

Podcasts lassen sich als zusätzliches Angebot in E-Learning-Arrangements integrieren. Lernende können in diesem Rahmen auch angeregt bzw. beauftragt werden, sich aktiv und intensiv mit einem Thema auseinanderzusetzen und eigene Podcasts zu erstellen.

Da Podcasts universell und auch kurzfristig – z . B. als kurze Wiederholungsschulung vor einem wichtigen Gespräch – gut einsetzbar sind, werden sie zunehmend auch in der betrieblichen Weiterbildung als Medium der Wissensvermittlung eingesetzt. (vgl. KUPFER, 2009, S. 11 f.)

Die zunehmende Bedeutung von Web 2.0 ist nicht allein technischen Innovationen und Weiterentwicklungen zuzuordnen. Sie geht auch einher mit einer veränderten Wahrnehmung des Internets und seiner Möglichkeiten, mit seiner verstärkten Nutzung und einer größeren Offenheit in der Handhabung von Web-2.0-Werkzeugen. Letzteres führte zu einer neuen Kultur des Informationsaustauschs und der Kommunikation (vgl. ROBES, 2008).

Dies kommt insbesondere in der wachsenden Bedeutung virtueller Communities zum Ausdruck:

Virtuelle Communities

Der Begriff „Community“ bezeichnet einen längerfristig angelegten, meist selbst organisierten Zusammenschluss von Personen. Dieser kann auf private wie auch auf wirtschaftliche Zwecke ausgerichtet sein, realen oder auch virtuellen Charakter haben (vgl. BULLINGER et al., 2001).

„Virtuelle Communities“ ermöglichen eine räumlich-zeitlich ungebundene Interaktion.

Eine **virtuelle Community** ist ein Zusammenschluss von Personen mit gemeinsamen Interessen, die computer-/web-vermittelt, mit einer gewissen Regelmäßigkeit und Verbindlichkeit Informationen austauschen und Kontakte knüpfen (vgl. MANDEL/WINKLER, 2004, S. 113). Eine motivationale Voraussetzung für alle

Communities ist, dass zur Erreichung der Ziele die Kooperation **aller** Mitglieder unbedingt erforderlich ist. Auf diese Weise entsteht eine positive gegenseitige Abhängigkeit der Mitglieder (vgl. ebd., S. 111).

Je nach Fokussierung bzw. Interessenschwerpunkt werden z. B. folgende Arten von Communities unterschieden:

► **Learning-Communities** sind lernorientierte Gemeinschaften, die ausschließlich oder primär auf den Erwerb von Wissen zielen (WINKLER/MANDEL, 2002; MANDL/WINKLER, 2004; SAUTER/ERPENBECK, 2007). Sie erhalten Unterstützung durch Lehrende, die allerdings primär die Funktion eines Coaches übernehmen und bei auftretenden Problemen oder Fragen angesprochen werden können.

Die **Ziele** von Learning-Communities werden meist aus formellen Curricula abgeleitet (vgl. SAUTER/ERPENBECK, 2007).

► **Communities of Practice:** Ausgangspunkt für Austausch-, Kooperations- und Lernprozesse ist hier die Lösung eines konkreten Problems.

In Communities of Practice gibt es keine formalisierten Lernwege. Die Mitglieder wählen Ziele, Inhalte, Strategien und Methoden ihrer Kooperations- und Lernprozesse selbst (vgl. MANDL/WINKLER, 2004).

Social Bookmarks – Social Networking

Social Bookmarking-Dienste ermöglichen die Online-Speicherung persönlicher Lesezeichen (Favoriten). Die eigenen Bookmarks können anderen Nutzern/Nutzerinnen über die Browseroberfläche orts- und zeitunabhängig zur Verfügung gestellt werden. Lesezeichen können hinzugefügt, gelöscht oder kommentiert bzw. mit Schlagwörtern (**tags**) versehen werden. Bookmarks zu spezifischen Themengebieten können über die „tagging“-Funktion zusammengestellt und aufgelistet werden (vgl. hierzu BLESS, 2008; ERPENBECK/SAUTER, 2007; KUPFER 2008).

Social Bookmarking-Dienste unterstützen auf diese Weise den Aufbau virtueller Interessengemeinschaften (virtual communities of interest) (vgl. BLESS, 2008, S. 17).

Beispiel

B 3.7 Beispiele für bekannte und verbreitete Social Bookmarking-Dienste sind:

- <http://del.icio.us> ,
- <http://digg.com> ,
- www.mister-wong.de ,
- www.one-view.de ,
- www.citeu-like.org/gruou/2924/library .

Social Networking-Angebote sind dagegen Plattformen im Internet, auf denen Nutzern und Nutzerinnen die Möglichkeit eingeräumt wird, ihre persönlichen Daten zu hinterlegen. Auf diesem Wege können Informationen aus-

getauscht und andere Personen (Bekannte, Freunde, Geschäftspartner) mit vergleichbaren Interessen gefunden werden.

Social Networking-Dienste können der Kontaktvermittlung im privaten Bereich (wie z. B. Facebook) dienen oder der Kontakthanbahnung und dem Austausch mit Geschäftspartnern bzw. mit Menschen, die sich für ein spezifisches Thema interessieren und miteinander in Austausch treten möchten.

E-Learning 2.0

Die oben vorgestellten Web-2.0-Tools haben ein Potenzial neuer Möglichkeiten für das E-Learning geschaffen. (vgl. KERRES, 2006a, b; ERPENBECK/SAUTER, 2007).

Erleichtert und zugleich beschleunigt werden diese Entwicklungen durch neuere Technologien, die eine Integration von Mobiltelefon, TV, Radio, Internet, GPS, PDA (personal digital assistant) erlauben und damit die Möglichkeit eröffnen, sich überall und jederzeit Lerninhalte via Internet herunterzuladen und auch „mobil“ zu lernen (vgl. DEUTSCHMANN, 2004).

Die Bezeichnung „**E-Learning 2.0**“ steht für die Weiterentwicklung des Lernens im Web und zwar sowohl durch Änderungen im Verhalten der Nutzer und Nutzerinnen wie auch einen verstärkten Einsatz internetbasierter Kommunikations- und Kooperationsangebote (vgl. KERRES, 2006a, b; ERPENBECK/SAUTER, 2007; SAUTER/ERPENBECK, 2007; KUPFER, 2008).

KUPFER (2008, S. 14) beschreibt „**E-Learning 2.0**“ und die dafür charakteristischen Entwicklungen – anschaulich und prägnant – wie folgt: *„E-Learning 2.0 meint die informelle, häufig arbeitsbegleitende, lernergesteuerte Wissensaneignung mit Unterstützung digitaler Medien. Lernprozesse werden durch Kommunikation, Information und Interaktion initiiert sowie durch die Dokumentation und Publikation des eigenen Wissens unterstützt. Beim E-Learning 2.0 ist der Lerner nicht mehr nur Konsument, sondern wird häufig selbst zum Produzenten von Informationen. Möglich ist dies durch die frei zugänglichen, leicht bedienbaren Web-2.0-Werkzeuge. Deren vielfältige Kommunikations- und Interaktionsmöglichkeiten fördern die Entstehung von aktiven Communities, stärken das Zusammengehörigkeitsgefühl und unterstützen den Wandel vom ‚Konsumenten-Web‘ zum ‚Mitmach-Web‘ ... Im Zentrum stehen flexible Werkzeuge wie Wikis, Blogs, Podcasts und eine Fülle von verschiedenen Wissensquellen ... E-Learning 2.0 findet daher nicht in curricularen Einheiten, sondern arbeitsintegriert und informell, ‚just-in-time‘ auf der Suche nach einer Problemlösung statt.“*

Während bisherige E-Learning-Angebote primär darauf basierten, dass Lehrende für Lernende zu erlernende Inhalte (Content) entwickelten und auf einer Lernplattform – „*einer netten kleinen Lerninsel*“ (KERRES, 2006b, S. 7) – im Internet zur Verfügung stellten, sieht KERRES (2006b, S. 5) die Entwicklungsperspektive für das E-Learning im Kontext von Web 2.0 darin, ein „Tor“ bzw. Wege ins Internet zu weisen. Ein solches „Tor“ bzw. „Portal“ kann als „*Start- und Orientierungspunkt‘ für im Netz verfügbare Informationen und Werkzeuge*“ (ebd., S. 6) dienen. Lernende konfigurieren dann entsprechend ihrer Interessen, Wissens- und Lernbedarfe ihre Lernumgebung (weitgehend) selbst. Dies setzt allerdings voraus, dass entsprechende Kompetenzen auf Seiten der Lernenden vorhanden sind oder entwickelt werden (ebd.).

Unter der Bezeichnung „Personal Learning Environments“ (PLEs) werden in diese Richtung gehende Entwicklungen konzipiert und zum Teil als Alternative bzw. Ergänzung zu Lernplattformen gesehen.

Ein **Personal Learning Environment** stellt eine persönliche Lern- und Arbeitsumgebung des Lernenden dar (ebd., S. 6 f.), die z. B. Folgendes umfassen kann:

- Links zu Fachgesellschaften,
- Wikis für kollaboratives Arbeiten,
- Leitlinien für die eigene Berufsgruppe,
- relevante Informationen über das eigene Unternehmen (z. B. Leitbild, Konzeption, interne Regelungen, Handlungsempfehlungen usw.),
- Qualifizierungsmöglichkeiten im Unternehmen und außerhalb,
- Zugriff auf die Online-Enzyklopädie Wikipedia,
- Weblog zum aufgaben-/themenspezifischen Austausch im Team oder mit Kolleginnen/ Kollegen an dezentralen Standorten.

Hier eröffnen sich viele Möglichkeiten für selbstgesteuerte Lernprozesse – vor allem im informellen Bereich.

3.3.3.3 Trends, die den Einsatz von E-Learning in Personalentwicklung und Weiterbildung begünstigen

Die beiden nachfolgend skizzierten, miteinander korrespondierenden Trends,

- Wandel der Arbeitswelt und Integration von Arbeit und Lernen sowie
- Konvergenz des Potenzials von Web 2.0 mit Entwicklungslinien des Bildungsdiskurses,

unterstützen und beschleunigen die Rezeption und den Einsatz digitaler Medien in der Weiterbildung und Personalentwicklung.

Wandel der Arbeitswelt und Integration von Arbeit und Lernen

Von dem bereits mehrfach ausführlich thematisierten Strukturwandel der Arbeitswelt soll an dieser Stelle vor allem auf die „Informatisierung der Arbeitsprozesse“ und die Entwicklung der Arbeit zur „Informationsarbeit“ verwiesen werden. Die Folgen dieses Strukturwandels lassen sich mit Blick auf ihre Relevanz für die Personalentwicklung und die Weiterbildung wie folgt kennzeichnen (vgl. DEUTSCHMANN, 2004; HEIN, 2006; SATTELBERGER, 1998; STRIKKER, 1998, 2004; ZIMMER, 2005):

- **Entgrenzte Strukturen des Arbeitshandelns:**
 - Bisher getrennte Arbeitsaufgaben werden integriert,
 - hierarchische Arbeitsstrukturen tendenziell aufgelöst und
 - Entscheidungskompetenzen dezentralisiert.