

Armin Trost / Thomas Jenewein (Hrsg.)

Personalentwicklung 2.0

Lernen, Wissensaustausch und
Talentförderung der nächsten Generation



Luchterhand

eine Marke von Wolters Kluwer Deutschland

Die Vermittlung von Social-Media-Kompetenzen in einer Social-Media-Lernumgebung – Ein Erfahrungsbericht der Bayer AG

Ellen Trude und Thomas Sammer

1 Hintergrund

Bei der Bayer AG ist E-Learning seit langer Zeit im Unternehmen etabliert und viele Kurse werden über ein betriebliches Lernmanagementsystem (LMS) absolviert. Als „Competence Training & Development“ (CT), die betriebliche Weiterbildungsabteilung der Bayer AG, im Jahre 2009 erste Konzepte zu den Themen Web 2.0, Enterprise 2.0 und Social Media skizzierte, lag der Gedanke nahe, auch diese Weiterbildung im LMS zu beheimaten.

Mit zunehmender Konkretisierung der Konzepte ab Frühjahr 2010 und dem Entwurf der *Social Media Education [at] Bayer* mit ihrem zentralen Element, der Lernumgebung *Enjoy Social Media*, verfestigte sich aber folgende Erkenntnis: Soll die Vision realisiert werden, Social Media in einer Lernumgebung unter Nutzung von Social Media mit den Mechanismen des Social Web erfahrbar zu machen, dann kann diese neue Lernumgebung nicht in einem LMS angesiedelt sein.

2 Competence Training & Development – Die betriebliche Weiterbildung der Bayer AG

Die Wurzeln der betrieblichen Weiterbildung der Bayer AG liegen Jahrzehnte zurück. Damals waren Aus- und Weiterbildung im Personalwesen des Unternehmens beheimatet und erbrachten ihre jeweiligen Leistungen primär für die Standorte des Unternehmens in Deutschland. Die betriebliche Weiterbildung deckte seit „Bayer-Gedenken“ ein breites Spektrum an Tages- und Abendfortbildungen ab. Betriebswirtschaftliche, technische, naturwissenschaftliche Schwerpunkte sowie ein breites Angebot zu Soft Skills, Führungskräfte- und Informationstechnologie sowie Fremdsprachenunterricht unterstützten und qualifizierten die Mitarbeitenden für die beruflichen Anforderungen.

Im Laufe der Jahrzehnte entwickelte sich die Weiterbildung konsequent und kontinuierlich zur heutigen Abteilung CT (Competence Training & Development). 55 Mitarbeitende und mehr als 400 Trainerinnen und Trainer bieten in den drei Säulen

- Skill Training, Workshops & Customized Solutions,
- Projects, Consulting & Innovative Solutions,
- International Management Training & Leadership Solutions

in rund 3.000 Veranstaltungen mit ca. 16.000 Teilnehmenden ihren Mitarbeitenden eine zeitgemäße Weiterbildung, und zwar national und international.

Die Heimat CT ist das Geschäftsfeld HR Services der Bayer Business Services GmbH, des globalen Kompetenz-Zentrums des Bayer-Konzerns für IT und Business Services mit mehr als 5.500 Mitarbeitenden.

3 Die Idee einer Social Media Education

Das Thema Web 2.0 war in den Jahren vor 2009 unter IT-Blickwinkel und eher punktuell im Unternehmen angekommen; Schulungsanfragen zu Web 2.0 oder Enterprise 2.0 Themen lagen CT nicht vor.

CT startete neben anderen Web-2.0-Aktivitäten Anfang 2007 ein Projekt, das mögliche Auswirkungen des Web 2.0 auf das eigene Bildungsangebot untersuchte. Ein weiterer Schwerpunkt lag auf der Einführung einer kollaborativen Arbeitsplattform für die interne Zusammenarbeit. Im Zuge der Einführung und im laufenden Betrieb bestätigte sich eine Aussage, die auch heute im Zusammenhang mit den Themen Social Media und Enterprise 2.0 oft genannt wird: Es geht nicht um die Tools, sondern um die Befähigung, mit diesen umzugehen und andere Arbeitsweisen zu erlernen. Doch was bedeutet dies? Der Einsatz einer kollaborativen Plattform mit Web-2.0-Instrumenten bedingt nicht zwangsläufig eine Nutzung im 2.0-Sinne, sondern oftmals weiterhin ein Agieren in gelernten und bewährten „1.0-Mustern“. Soll beispielsweise die Präsentation einer Veranstaltung verteilt werden, ist es generell ohne Auswirkung, ob der Versand als Anhang mit einer E-Mail erfolgt oder die Information per Link auf die Arbeitsplattform verteilt wird. Über beide Wege erreichen die Sendenden die Empfänger, und im Regelfall wird man sich für den bekannten Weg, nämlich E-Mail, entscheiden. Umfangreiche Erfahrungen im Social Web jedoch zeigten, dass in offensichtlich anderen (freiwilligen?) Zusammenhängen eine wesentlich größere Bereitschaft besteht, Neues auszuprobieren und sich auf ungewohnte Verhaltensweisen einzulassen. Die Idee lag nahe, dass das, was im Internet und partiell auch im Intranet funktioniert, auch in der Arbeitswelt Bestand haben könnte.

Eine Informationsveranstaltung im Sommer 2008 zum Thema Web 2.0 fand reges Interesse. Da den Mitarbeitenden aber kein unbegrenztes Kontingent an Weiterbildungsmaßnahmen zur Verfügung stand, ließ sich vermuten, dass eine Einführungsveranstaltung sicher Interesse finden, aber eher wenig nachgefragt werden könnte. Welches Ziel und welche Motivation sollte es für die Einzelnen darüber hinaus geben, sich dieser Thematik zu widmen? Worin bestünde der Bezug zur täglichen Arbeit? Bei der ersten Konzeption eines Kurses zum Thema

Web 2.0 und Social Media blieben die zentralen Fragen nach Zielgruppe und Zielen eines Kurses unbeantwortet.

4 Die Social-Media-Kompetenz-Matrix

4.1 Initiierung des Projekts

Die Suche nach Antworten führte im Herbst 2009 zu der Überlegung, dass es möglich sein müsse, diejenigen Kompetenzen zu benennen, die Mitarbeitende des Unternehmens beherrschen sollten, um sich sicher im Social Web bewegen und Elemente des Social Web in der täglichen Arbeit anwenden zu können. Im Schul- und Hochschulbereich hat man sich intensiv mit der Definition der „21st Century Literacies“ auseinandergesetzt (für eine anschauliche Darstellung siehe www.youtube.com/watch?v=d9ZRDRPqoXo). Wie schaut ein Bildungskonzept aus, das besonders im Hinblick auf die sich zügig verändernden Technologien und damit auf die genutzten Medien die erforderlichen Kompetenzen vermittelt, um Kinder von heute für die Zukunft auszubilden? Für CT bedeutete die Beschäftigung mit den (hoch-)schulischen Diskussionen um notwendige Kompetenzen, den Blick auf die Medienkompetenzen zu richten, die Mitarbeitende beherrschen müssen, und dies bereits heute und morgen. Denn zum einen verändern sich die Arbeitsplätze schon jetzt unter dem Einfluss der technologischen Möglichkeiten, was sich unter dem Begriff *Enterprise 2.0* subsumieren lässt. Zum anderen müssen Aktivitäten und Aktionen der Kommunikations- und Marketingabteilungen den Veränderungen im Web gerecht werden – dementsprechend müssen die dort arbeitenden Mitarbeiter aktuell die notwendigen Kompetenzen besitzen. Um eben diese Kompetenzen für das Unternehmen zu ermitteln, reichte CT einen Antrag für ein Innovationsprojekt mit folgendem Wortlaut bei Bayer Business Services ein:

Social Media Literacy Skill Matrix

Company Culture Changes and the conditions in the future workplaces require new skills for everybody. It is not enough to be registered in one or more social networks. To work with social media, to communicate, to collaborate and more will be based on „new thinking and behavior“, new literacies and a new kind of responsibility of each person.

With this project we can determine these literacies and proof them with regard to future workplace conditions. In the next step we can develop a literacy skill matrix to identify needs of training with two lines of vision: one is to develop the training itself; the other is a matrix for each employee to identify the individual training requirements.

Der Innovationsantrag wurde Anfang 2010 genehmigt.

Bis zum Projektstart im August 2010 und während der Projektdurchführung beeinflussten sich die parallele Entwicklung des Social-Media-Education-Konzepts und die Gestaltung der Matrix gegenseitig. So bedingte die Entwicklung der Lernumgebung *Enjoy Social Media*, sich den Aspekten des Messens und Beurteilens der zu vermittelnden Kompetenzen zu widmen. Um solche Messungen durchzuführen, ist es notwendig, die relevanten Kompetenzen in einer standardisierten Form zu definieren und zu erheben. Die Ausgangsidee der Social-Media-Kompetenz-Matrix (SMK-Matrix) war es, einen standardisierten Rahmen zu gestalten, mit dem die aktuellen Social-Media-Kompetenzen der Mitarbeitenden in relevanten Kategorien abgebildet werden. Um dieser Aufgabe gerecht zu werden, mussten zum einen entsprechende Kategorien für die zielgerichtete Anwendung von Social Media im Unternehmenskontext definiert und zum anderen entsprechende Instrumente zur Erhebung der Kompetenzen gestaltet werden. Diese beiden Aspekte, die *Definition der Kompetenzen in Kategorien* und die *Erhebung der Kompetenzen*, sind die zentralen Elemente der SMK-Matrix.

4.2 Definition der Inhalte und Kompetenzkategorien

Den Ausgangspunkt der SMK-Matrix stellte die Entwicklung eines Rahmens dar, in welchem die benötigten Kompetenzen standardisiert definiert werden. Die SMK-Matrix benutzt dabei drei grundlegende Dimensionen, um eine Kompetenz zu definieren: Wissen, Fertigkeit und Einstellung. Die theoretische Grundlage dieser Dimensionen lieferte das von Back und Heidecke (2008) vorgestellte Kompetenzmodell. Im Unterschied zur Theorie, die alle Dimensionen als gleich bedeutend ansieht, zeigte sich bei der Anwendung auf Social-Media-Kompetenzen, dass die Dimensionen einen unterschiedlich großen Einfluss nehmen und teilweise voneinander abhängen. Zwei Eigenschaften von Social Media sind maßgebend für die Bedeutung der einzelnen Kompetenzdimensionen:

- **Steile Lernkurven:** Handhabung und Bedienung von Social-Media-Tools sind schnell und meist intuitiv erlernbar sowie durch eine fokussierte Funktionalität geprägt.
- **Kurzlebigkeit und Heterogenität:** Meist existiert eine Vielzahl ähnlicher Tools verschiedener Anbieter mit vergleichbarem Funktionsumfang.

Diese Eigenschaften von Social Media führen dazu, dass der Fokus bei Social-Media-Kompetenzen besonders auf der Kategorie Wissen liegt. Besteht das nötige Wissen, kann das Verwenden der Tools (Fertigkeit) nicht nur schnell erlernt werden, sondern ist zudem fast nahtlos auf andere Tools übertragbar.

Die dritte Kategorie *Einstellung* ist im Zusammenhang mit Social Media differenziert zu betrachten, da es sich bei Social Media in einem gewissen Maße um ein kulturelles Phänomen handelt. So ist ein zentraler Aspekt von Social Media das Produzieren und öffentliche Teilen von Inhalten sowie offenes Kommunizieren

mit anderen Social-Media-Nutzenden. Dieser öffentliche Umgang mit Inhalten ist für viele Menschen eine Herausforderung. Beeinflussen lässt sich die Einstellung zu Social Media über die ersten zwei Dimensionen Wissen und Fertigkeit bzw. über die Erfahrung in der Anwendung. In der Regel gilt die Annahme: Je ausgeprägter das Wissen über Social Media ist und je mehr Erfahrung Nutzende mit diesem neuen Medium haben, desto positiver ist ihre Einstellung gegenüber Social Media. Deshalb wurde der Schwerpunkt bei der Definition der Kompetenzen in erster Linie auf die Kategorie Wissen und in zweiter Linie auf Fertigkeiten gelegt.

In einem ersten Workshop im August 2010 zur Definition des Rahmens und der Kategorien der SMK-Matrix anhand exemplarischer Job-Profile im Unternehmen wurde ebenfalls klar, dass eine Spezialisierung der Matrix auf verschiedene Anwendungsgebiete sinnvoll ist. Es wurden drei relevante Ausprägungen der Matrix definiert:

- **Generische Kompetenzen:** Sie umfassen Kompetenzen, die für alle Job-Profile praxisrelevant sind. Sie stellen die Grundlage der Social-Media-Kompetenz im Unternehmenskontext dar.
- **Spezialisierung auf Teamarbeit:** Sie fasst wichtige Kompetenzen besonders im Hinblick auf Teamarbeit zusammen. Der Fokus wird hier auf den Einsatz von Social Media für unternehmens- bzw. teaminterne Kommunikation und Kollaboration gelegt.
- **Spezialisierung auf Kommunikation:** Der Umgang mit Social Media in der Unternehmenskommunikation stellt spezielle Anforderungen an die Social-Media-Kompetenzen der Mitarbeitenden. Diese Spezialisierung ist nur sinnvoll für Mitarbeitende, die bereits über Kompetenzen im Bereich Unternehmenskommunikation verfügen. Der Mehrwert dieser Spezialisierung liegt besonders in der Sensibilisierung für das neue Medium.

Die generischen Kompetenzen bilden in dieser Unterteilung die Grundlage für die Spezialisierungen. Erst wenn Mitarbeitende über die generischen Social-Media-Kompetenzen verfügen, werden die Spezialisierungen relevant. Aus diesem Grund wurde der Fokus für die erste SMK-Matrix auf die Definition und Erhebung *generischer Kompetenzen* gelegt.

Als Rahmen für die generischen Kompetenzen wurden sechs Kategorien definiert. Diese sechs Kategorien orientieren sich an den von Forrester Research, Inc. identifizierten Internetbenutzerklassen (Forrester Research, Inc. 2010), die in der sogenannten *Forrester Ladder* zusammengefasst sind. Die Forrester Ladder klassifiziert Internetbenutzergruppen an gemeinsamen Nutzungsmerkmalen. Die Nutzungsmerkmale decken ein umfangreiches Spektrum ab und fassen die einzelnen Ausprägungen in Klassen zusammen. Der auf Grundlage dieser Klassen erarbeitete Rahmen beinhaltet die in Abbildung 1 dargestellten Kategorien und Kompetenzbereiche.

Kategorie	Kompetenzbereich
Watch – find ...	Blogs, social bookmarking, video and photo sharing, podcasts, internet forums, customer reviews, microblogging, document sharing, social media meta-search
Join – networking ...	Social networking sites (professional, private), microblogging
Collect and Organize – manage information ...	RSS, social bookmarking, tagging, lists on social networking sites, multi media collecting tools
Critic – respond ...	Write reviews, comment on ..., answer to ..., contribute to a wiki, rating
Talk – communicate ...	Chat with customers, microblogging
Create – contribute ...	Maintain a blog, share photos, videos and audio, share documents

Abb. 1: Kategorien und Kompetenzbereiche generischer Social-Media-Kompetenzen, basierend auf Forrester

Einzelne Kompetenzbereiche können mehreren Kategorien zugeordnet werden. „Microblogging“ z. B. ist Bestandteil der Kompetenzbereiche „Watch“, „Join“ und „Talk“. Die Definition im Rahmen der jeweiligen Kategorie ermöglicht nun ein detailliertes Herausarbeiten von Wissen und Fertigkeiten:

- **Watch:** Enthält das Wissen und die Fertigkeit, um Twitter für die Recherche nach bestimmten Themen einzusetzen, ohne dabei selbst einen Twitter-Account zu eröffnen.
- **Join:** Es werden die Grundlagen zur Nutzung von Twitter abgedeckt, also wie andere Benutzer gefunden und deren Nachrichten abonniert werden können.
- **Talk:** Beinhaltet sowohl die Fertigkeit, wie Nachrichten verfasst werden können, als auch das Wissen zu Verhaltensregeln.

Die Dimension *Wissen* wird dabei zu jedem Kompetenzbereich durch die Antwort auf folgende Fragen festgelegt: „Was ist es?“, „Für welche Aufgaben kann es eingesetzt werden?“, „Welche Tools gibt es in diesem Kompetenzbereich?“. *Fertigkeiten* werden z. B. nach folgendem Muster definiert: „Teilnehmende müssen in der Lage sein, zu identifizieren, ob Twitter-Nutzende mit positiven oder negativen Äußerungen über einen bestimmten Suchbegriff kommunizieren.“

4.3 Erhebung der Kompetenzen

Die Auswahl der Instrumente zur Erhebung der Kompetenzen orientiert sich an den Anforderungen der jeweiligen Dimension (Wissen, Fertigkeit, Einstellung) und des Anwendungsgebiets der SMK-Matrix. Je nach Dimension und Anwendungsgebiet sind andere Instrumente besser geeignet. Die definierten Kompetenzen sind für alle potenziellen Anwendungen gültig, variiert werden die Instrumente zur Erhebung der Kompetenz. Mögliche Anwendungsgebiete der SMK-Matrix sind:

1. Orientierungshilfe für Mitarbeitende in Bezug auf Weiterbildungsmaßnahmen und zur Selbsteinschätzung,
2. Testverfahren zum Abschluss von Social-Media-Kurseinheiten,
3. Unterstützungswerkzeug in Personalentwicklungsmaßnahmen.

Für die erste prototypische Umsetzung wurde der Fokus auf die Orientierungshilfe (Anwendungsgebiet 1) gelegt und ein Online-Tool gestaltet, das die Erhebung der Kompetenzen automatisiert durchführt. Ziel des Prototypen ist, Mitarbeitenden zu ermöglichen, schnell und ohne großen Aufwand ein detailliertes Feedback zu ihren aktuellen Kompetenzen im Bereich Social Media zu erhalten. Zur Erhebung der Dimension Wissen werden bei diesem Prototypen Multiple-Choice- und Single-Choice-Fragen verwendet, um prüfungähnlich das Wissen der Teilnehmenden zu erkennen. Ergänzt werden die Wissensfragen durch Fragen zur Selbsteinschätzung und Benutzung von Social Media. Eine Beispielfrage zur Nutzung von Social Media ist: „Verwenden Sie Social Bookmarking als Informationsquelle?“ Die Antwortalternativen reichen von: „Was ist Social Bookmarking?“ bis zu: „Ich suche konkret bei Social-Bookmarking-Diensten nach interessanten Links“.

Fragen wie diese geben sehr konkret Auskunft zum Wissen und den Fertigkeiten der Teilnehmenden im gefragten Kompetenzbereich. Die Qualität des Ergebnisses hängt dabei allerdings stark von der ehrlichen Beantwortung sowie der Verständlichkeit der Fragestellung ab. Aus diesem Grund sind Fragen dieser Art als Prüfungsfragen, wie sie Anwendungsgebiet 2 (Testverfahren zum Abschluss von Social-Media-Kurseinheiten) vorsieht, wenig geeignet.

5 Die Social-Media-Education-Landschaft

Gleichsam mitten in die erste Phase des Innovationsprojektes wurde über den Vertrieb (Key Account Management) der Bayer Business Services GmbH bei CT um ein Schulungsangebot zu Social Media angefragt. Die Frage bezog sich sowohl auf eine Grundlagenschulung als auch auf Workshops für spezielle Zielgruppen wie etwa das Produktmanagement. Diese Anfrage bedeutete den definitiven Start zur Entwicklung der Social Media Education [at] Bayer. Die ersten Skizzen orientierten sich in wesentlichen Elementen an bekannten und bewährten Fortbildungsformaten: Informations-, Überblick- oder Schwerpunktveranstaltungen (siehe Abb. 2: Modul Lunch, After Work) und maßgeschneiderte Workshops für bestimmte Zielgruppen (siehe Abb. 2: Modul Maßgeschneiderte Workshops). Während diese Module den spezifischen individuellen Bedarf Nachfragender bedienen, versteht sich die Basisqualifikation, also die Lernumgebung zur Erlangung grundlegender Social-Media-Kompetenzen (siehe Abb. 2: Basismodule), als obligatorisch für alle, die sich mit der Thematik im beruflichen Kontext beschäftigen.

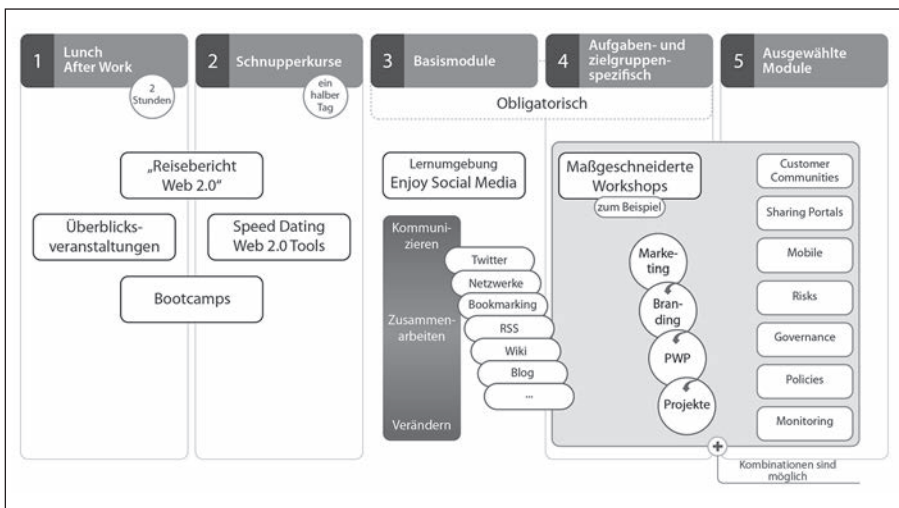


Abb. 2: Die Social-Media-Education-Landschaft

Das Besondere dieser Projektphase war, dass sich eine Key-Account-Managerin für die Entwicklung der Lernlandschaft engagierte und eigenen Input, Bedarfe ihrer Kunden sowie Informationen aus ihren weiteren Kontakten einbrachte. Dies ermöglichte CT bereits in der konzeptionellen Startphase eine Ausrichtung des Weiterbildungsangebotes an konkreten Bedarfen.

Eine weitere Besonderheit im Vergleich zur Konzeption herkömmlicher Weiterbildungsmaßnahmen war die parallele Entwicklung der SMK-Matrix. Die ursprünglich als Grundlage künftiger weiterer Entwicklungen gedachte Matrix

erhielt, obwohl selbst noch nicht ausgeprägt, schon bei den ersten Weiterbildungskonzepten und -ideen richtungsweisenden Charakter: Es kristallisierte sich zunehmend heraus, dass die Matrix das „Kompetenz-Rahmengerüst“ aller Konzeptionen sein würde, dass sich vor allem die Lerninhalte, insbesondere die Aufgaben der künftigen Lernumgebung, an den in der Matrix zu ermittelnden Kompetenzen messen lassen mussten.

Die rasche Kreation des Namens „Enjoy Social Media“ für die geplante Lernumgebung spiegelt nicht nur das Engagement aller Beteiligten wider. *Enjoy* soll die Maxime des Lernprozesses sein, denn Social Media ist kein „Schreckgespenst“ oder Instrument einer jüngeren Generation, sondern durchaus sinnvoll, effizient, mitunter äußerst vergnüglich und für Menschen aller Altersklassen geeignet. Entdecken und Erleben sind in der Lernumgebung erklärtes Ziel, in Anlehnung an die Worte Galileo Galileis: „Man kann einen Menschen nichts lehren, man kann ihm nur helfen, es in sich selbst zu entdecken.“ CT erweitert Galileos Aussage um den Aspekt: „... und *gemeinsam mit anderen zu entdecken*“.

Die Platzierung der Lernumgebung „Enjoy Social Media“ in der Mitte der Lernlandschaft in Abbildung 2 (Basismodule) spiegelt die Bedeutung, die CT einem fundierten Kompetenzerwerb beimisst: Während z.B. Überblicksveranstaltungen zwar erste Anregungen geben können, kann von Wissens- und Fertigkeitserwerb im Sinne der SMK-Matrix erst dann gesprochen werden, wenn Social Media oder Social Web tatsächlich erfahren und reflektiert werden.

5.1 Die Lernumgebung Enjoy Social Media

Der Entwicklung der Grundlagen von Enjoy Social Media lagen folgende Anforderungen zugrunde:

- Die Lernenden werden bei ihrem bekannten Gebrauch des Internets „abgeholt“, schrittweise an Social Media herangeführt und erfahren den Wandel von der Verwendung der Web-2.0-Tools für den „Eigengebrauch“ hin zu einem „Mitmachweb“.
- Die Lernenden entdecken aktiv Social-Media-Verhalten, testen im geschützten Raum und können kompetent im Social Web agieren.
- Die Lernumgebung selbst muss Social-Web-fähig sein und den Aufbau eines persönlichen Lernnetzwerkes ermöglichen.

Erste Überlegungen legte CT in vier Leveln nieder, die aufeinander aufbauend die Lernenden von einem „behutsamen Heranführen“ an Social Media ausgehend zu einer selbstständigen, reflektierten Kompetenz befähigen sollten.

Unterrichtsformen wie Präsenztraining, Einzelcoaching oder Webinar wurden zwar angedacht, jedoch etablierte sich bereits sehr früh die Idee einer Lernumgebung, die nicht nur Social Media erfahr- und erlernbar machen sollte, sondern selbst auf Social Media basiert und Social Media für den Lernprozess nutzt.

Neben die Maxime des „Enjoy“ trat damit die Maxime der Ausprägung aller Elemente (erklärende Inhalte, Aufgabenstellungen, Kommunikation usw.) sowie die Gestaltung und Begleitung des Lernprozesses nach Social-Media-Kriterien.

Abbildung 3 verdeutlicht den dreistufigen Lernpfad: „Ich habe es gehört“ (Lerninhalt), „Ich habe es ausprobiert“ (Arbeitsauftrag im Social Web), „Ich kann es“ (Reflexion im Blog, Diskussion mit der Lerncommunity und den Lernbegleitern, Anwendung).

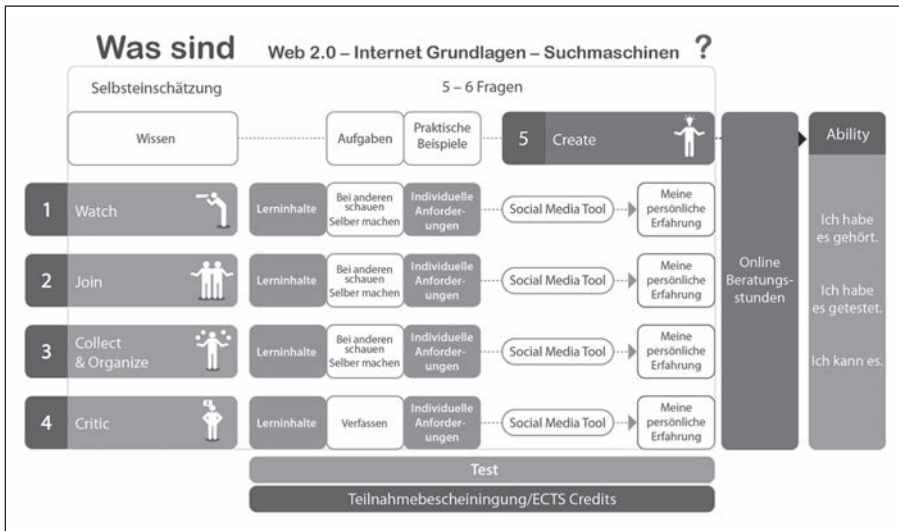


Abb. 3: Die Lernumgebung Enjoy Social Media

Die ursprünglich angedachten vier Level als Entwicklungsstufen des Lernprozesses fanden ihre Grundlage und Erweiterung in der Forrester Ladder und spannten damit den unmittelbaren Bogen zur SMK-Matrix. „Eingangsvoraussetzungen“ zu Enjoy Social Media sind: grundlegende Kenntnisse in „Internet Grundlagen“, „Was ist Web 2.0?“ sowie Grundkenntnisse im Umgang mit Suchmaschinen. Zur Selbsteinschätzung bedienen sich Lernende künftig der SMK-Matrix. Das Ergebnis ermöglicht dem Einzelnen, je nach beruflicher Anforderung und Interesse Schwerpunkte zu setzen und den Lernpfad als Discoverer oder Explorer (siehe Abschnitt 5.3 „Die Aufgaben“) zu wählen. Der dreistufige Lernpfad führt im jeweiligen Modul gemäß der Forrester Ladder (Watch, Join, Collect & Organize, Critic, Create) vom Beobachterstatus zum Status eines/einer aktiv Social-Media-Nutzenden.

Die Stufe „Create“ der Forrester Ladder ist mit zwei Aufträgen versehen. Sie begleitet den Lernprozess von Beginn an, denn die Lernenden veröffentlichen die Ergebnisse ihrer Arbeitsaufträge und ihre persönliche Erfahrung im eigenen Blog der Lernumgebung. „Create“ führt die User auf behutsame Weise daran heran, eigene Texte in einer geschützten Community (Lerngruppe) zu publi-

zieren. Erfahrungen aus Unternehmenszusammenhängen zeigen, dass diese Form der quasi öffentlichen Dokumentation nicht ohne Vorbehalte gelebt wird. Die Lernumgebung ermöglicht es somit, nicht nur Verhalten im Social Web besser zu verstehen, sondern auch, das eigene Verhalten im Hinblick auf interne Arbeitsweisen zu reflektieren und die firmeninternen Möglichkeiten – wie ein eigenes Blog oder das Anlegen eines Profils in Business-Netzwerken – zu nutzen. „Create“ als Stufe der Forrester Ladder wird im 5. Modul selbst Lerninhalt, indem die Lernenden den schützenden Raum der Lernumgebung Richtung Social Web verlassen und dort, dem jeweiligen Arbeitsauftrag entsprechend, ihren öffentlichen Beitrag leisten.

5.2 Das Erstellen der Lerninhalte

Die größte Herausforderung bestand und besteht in der Erstellung der Lerninhalte, denn Enjoy Social Media offeriert Lernangebote, lehrt aber nicht. Zudem gibt es zum Thema Social Media nun einmal nicht die große Sammlung an Unterrichtsmaterialien oder -erfahrungen, aus der man sich hätte bedienen können.

Welche Inhalte also müssen vermittelt werden, um die Module der Forrester Ladder zu erklären? CT assoziierte zu der Frage, wie der Lerninhalt aussagekräftig und auf den Punkt gebracht den Lernenden offeriert werden könnte, Videos von CommonCraft (www.commoncraft.com), den Film „Das Web in 50 Sekunden“ von DIE.PROJEKTOREN (<http://vimeo.com/12377615>) oder Videos von Not in Words (www.youtube.com/watch?v=Bc0oDIEbYFc). Wenn auch für die Belange von Enjoy Social Media Videos dieser Machart einiger Ergänzungen bedürften, wurde die Idee, Inhalte in derart prägnanter und ausgefallener Form zu präsentieren, zum Gradmesser der Anforderungen an das Erstellen der Lerninhalte. Prägnanz und Kreativität bedingen dabei nicht zwangsläufig ein Videoformat. Auch andere Formen wie Präsentationen über „Prezi“ (<http://prezi.com/>), ein Internetdienst, der eine andere Form der Präsentation als PowerPoint ermöglicht, und (sogar) PDF-Dokumente sind ebenso denkbar wie die Möglichkeit, sehr guten Erklärinhalt des Social Web nach Prüfen der rechtlichen Aspekte als Lerninhalt in die Lernumgebung einzubinden. Das Gemeinsame der Lerninhalte zu den Stufen der Forrester Ladder sind die in Anlehnung an Educause (www.educause.edu/ELI7Things) gewählten Fragen: Was ist es? Was sind die Vorteile? Was sind die Nachteile? Wer nutzt es?

Das Erstellen der Lerninhalte jedoch stellte sich als ein unerwartet schwieriger Prozess dar. Die Anforderung, dass ein Lerninhalt online bereitgestellt wird, führte in vielen Vorschlägen zur Aufbereitung des Lerninhaltes als sogenanntes Web Based Training (WBT), in dem eine Story die Lernenden durch die Lerninhalte führt. Dieser klassische Ansatz ist mit der Enjoy-Social-Media-Idee jedoch nicht vereinbar, bei der Lernen und Entdecken nicht innerhalb eines geschlossenen WBT stattfindet, sondern in der Lerncommunity und vor allem

im Social Web selbst. Aus E-Learning-Perspektive war es eine interessante Beobachtung und Erfahrung, dass bei der beschriebenen Anforderung in tradierten E-Learning-Szenarien gedacht wurde. Inhalte im klassischen E-Learning aufzubereiten würde aber bedeuten, das Thema Social Media ohne Social-Media-Anteile zu transportieren.

5.3 Die Aufgaben

Nicht alle Mitarbeitenden benötigen denselben Umfang und Inhalt einer Fortbildung. Dieser Tatsache werden die Aufgaben gerecht, die die Lernenden mit konkreten Arbeitsaufträgen aus der Lernumgebung heraus in die Welt des Social Web führen. Im Lernpfad „Ich habe es gehört“, „Ich habe es ausprobiert“ und „Ich kann es“, der in jedem Modul der Forrester Ladder durchlaufen wird, können die Lernenden den Grad der Auseinandersetzung mit dem jeweiligen Modul über die Level „Discoverer“ und „Explorer“ selbst bestimmen. Der Discoverer bietet mit ca. 20 Lernstunden einen qualifizierten Einstieg in Social Media, während der Explorer in ca. 50 Lernstunden in eine vertiefte Auseinandersetzung mit der Social-Media-Welt einsteigt. Ein Umsteigen in beide Richtungen ist im Verlaufe des Kurses jederzeit möglich, da Discoverer und Explorer die Lerninhalte und erste Stufe der Aufgaben gemeinsam durchlaufen. Für Teams sowie ein Produktmanagement ist es so möglich, einzelnen Teammitgliedern gemäß ihrer Aufgabe und Rolle gezielt ein Level zu empfehlen und damit Personalentwicklungsmaßnahmen zu optimieren.

In den Aufgabenstellungen liegt für CT und damit für Weiterbildungsinteressierte das Potenzial der maßgeschneiderten Lösung, denn die Aufgaben können auf spezifische Bedarfe und Bedingungen hin formuliert werden. So ist eine Ausrichtung auf das Social Web mit definierten Schwerpunkten (relevant z.B. für Marketing, Kommunikation) ebenso realisierbar wie eine Ausrichtung auf interne Arbeits- und Verhaltensweisen (siehe Spalte „Praktische Beispiele“ in Abb. 3).

Enjoy Social Media grenzt sich deutlich von Tool-Schulungen ab, doch ist ein Entdecken des Social Web ohne Nutzung der Tools nur schwer möglich. Enjoy Social Media unterstellt die allgemein anerkannte, leichte Bedienbarkeit und verzichtet auf eine generelle Tool-Einführung. Mögliche Fragen der Lernenden zur Bedienung eines Tools werden mit How-to-Erläuterungen beantwortet. Als gelebtes Prinzip für Enjoy Social Media gilt auch hier: Stellt ein Anbieter eines Social-Web-Dienstes Tipps zur Bedienung bereit oder finden sich gute Erläuterungen im Social Web, dann werden die Lernenden hierauf verwiesen oder die Inhalte werden, sofern keine rechtlichen Bedenken dagegen sprechen, in die Lernumgebung eingebunden. Die How-to-Erläuterungen bieten auch weiterführende Unterstützung mit praktischen Tipps, z. B. zum Thema: „Wie verfasse ich einen Blogbeitrag?“

Der Ansatz von Enjoy Social Media, User Generated Content und im Social Web bereitgestellte Informationen in die Lernumgebung einzubinden, bedeutet ein konsequentes Abwenden von der Praxis, viele Lerninhalte selbst zu erstellen. Mehr noch werden die Lernenden dazu aufgefordert, auch ihre eigenen Entdeckungen in die Lernumgebung einzubringen und somit Enjoy Social Media selbst zu einem Teil des User Generated Content werden zu lassen.

Fester Bestandteil von Enjoy Social Media ist das Berichten und Reflektieren der eigenen Lernerfahrung im persönlichen Blog der Lerncommunity. Die Entscheidung für diese Form der Veröffentlichung der eigenen Lernerfahrung mag mutig klingen, ist aus Sicht von CT aber unverzichtbarer Bestandteil eines Lernprozesses, der sich auf das Verstehen dessen, was im Social Web geschieht, richtet; diese Vorgehensweise beruht auf der Überzeugung, dass das Erleben der eigenen Verhaltensänderung – von ersten Vorbehalten angefangen bis hin zum öffentlichen Bereitstellen von Beiträgen („Create“) – sowohl eine wertvolle Unterstützung für das Verstehen des Social Web bietet, als auch die erforderliche Entwicklung hin zu einem kollaborativen personalisierten Arbeitsplatz ermöglicht.

Nur dann, wenn im Blog (in diesem Fall im geschützten Raum der Lerncommunity) gepostet und bei anderen kommentiert wird, kann ein Gefühl für Gesetzmäßigkeit, Dynamik und Eigenständigkeit des Social Web entstehen, und nur dann können sich Social-Media-basierte Formen kollaborativer Arbeitsweisen weiterentwickeln. Aber auch nur dann können Aktionen und Reaktionen der Menschen im Social Web besser eingeschätzt und analysiert werden.

Neben der Dokumentation im Blog werden Microblogging (das populäre Beispiel ist Twitter) und Microsharing, das Teilen von Informationen über Microblogging, zentrale Elemente des Lernprozesses sein. Diskussionen in Vorträgen und Veranstaltungen zeigen, dass vielerorts weiterhin Vorbehalte gegenüber Microbloggingdiensten wie Twitter bestehen. Enjoy Social Media ermöglicht durch geschlossene Gruppen in Yammer – einem Microblogging-ähnlichen Netzwerk für Unternehmen – die Erfahrung, dass die Sinnhaftigkeit eines Dienstes maßgeblich von der Sinngebung seines Einsatzes sowie dem Verhalten der Nutzer abhängt.

5.4 Anforderungen an Lernbegleiter

Die Frage nach den Qualifikationen derjenigen, die die Lernenden in dieser Lernumgebung begleiten, ist ein weiteres zentrales Element der Konzeption. Begriffe wie „virtueller Trainer“ oder „Tutor“ und die diesen Begriffen hinterlegten Kompetenzen decken nur teilweise das geforderte Spektrum der Lernbegleitung ab. Geht man davon aus, dass die Kompetenzstandards für virtuelle Trainer und Trainerinnen per se Bestandteil des Anforderungsprofils sind, dann müssen Lernbegleiter einer Social-Media-Lernumgebung weitere Qualifikationen erfüllen (siehe Abb. 4).



Abb. 4: Anforderungen an Lernbegleiter

Die Erfahrung bei der Erstellung der Lerninhalte zeigte, dass selbst Social-Media-Erfahrene geneigt sein können, in didaktischen Zusammenhängen und tradierten 1.0-Bahnen zu denken. Für Lernbegleiter wird die Anforderung, gewohnte Wege zu verlassen, noch weitgehend definiert. Lernbegleiter bei Enjoy Social Media müssen sich vom Begriff und Verständnis eines Trainers oder Tutors, vom Unterrichten und Lehren im klassischen Sinne verabschieden und ein Selbstverständnis als Lerncommunity-Manager leben. Social Media ist auch das Zentrum der Lernbegleitung und -unterstützung, denn nur gelebtes Social Web auch in der Methodik erfüllt den Anspruch von Enjoy Social Media.

6 Auswahl der Lernplattform

Die Auswahl der Lernplattform wurde von zwei bestimmenden Faktoren geleitet:

- Die Kosten, auch für den laufenden Betrieb, sollen so gering wie möglich gehalten werden.
- Eine Social-Media-Lernumgebung muss auf Basis von Social Media und mit Nutzung von Social-Media-Elementen realisierbar sein.

Als Mindeststandards für die Plattform wurden jene Funktionen definiert, die Anbieter von Online-Community-Software in ihren kostenlosen Angeboten offerieren. Das bedingte den Blick auf zwei Aspekte: Funktionen wie Blog, Wiki, Videoeinbindung, Tagging und Tagcloud, RSS usw. mussten nicht nur vorhanden sein, sondern auch die Möglichkeit, dass Lernende selbst ein Video einbet-

ten oder ein Blog eröffnen können und dass Grundbedingungen des Web 2.0 wie Sharing, Communicating, Collaborating ohne Einschränkung vorhanden sein müssen.

Zwar bietet das betriebliche LMS viele der gewünschten Funktionen, doch ist es nicht möglich, den Lernenden die erforderliche Autonomie zu geben. Viele Aktionswege bedingen den Umweg über Tutor oder Administrator. Auch wenn ein Community-Gedanke im LMS realisiert ist, werden Funktionsumfang und die Möglichkeit der Selbstständigkeit der Lernenden den Anforderungen an eine Social-Learning-Umgebung nicht gerecht.

Bei den evaluierten Community-Plattformen standen „Ning“ und „mixxt“ als potenzielle Kandidaten im Fokus, da CT und Kollegen aus dem US-amerikanischen Raum über reichhaltige Erfahrung in Communities, die mit der Software beider Anbieter betrieben werden, verfügen.

Von der Funktionalität her sind beide Betreiber vergleichbar. Dass die Entscheidung auch nach weiteren Evaluationen auf die Firma mixxt GmbH fiel, gründet sich zum einen auf die räumliche Nähe, die im Bedarfsfalle auch rasche persönliche Treffen ermöglicht und damit eine zügige Projektdurchführung garantiert. Primär aber gab der Funktionsumfang der Software den Ausschlag, der in einer „bezahlbaren Bezahlversion“ deutlich über dem der frei buchbaren Communities liegt. So ist es in der gewählten Variante möglich, mehrere Communities isoliert oder untereinander vernetzt zu betreiben.

Selbstverständlich bietet eine Community-Technik nicht den Funktionsumfang eines LMS. Ein 1:1-Vergleich kann und soll nicht angestellt werden. Auch die erwähnte SAP-Anbindung wird ihren finanziellen Tribut fordern. Aber: Für den zügigen Aufbau einer Social Learning Environment bieten Community-Lösungen ein hohes Maß an Kostenreduktion gegenüber Lernmanagementsystemen. Der Aufwand, selbst für eine Bezahlversion, gestaltet sich in einem äußerst überschaubaren Rahmen, Design-Anpassungen sind weitestgehend mit CSS-Grundlagenwissen (Cascading Style Sheets, eine Sprache, mit der man in HTML-Seiten die konkrete Darstellung wie Farbe, Schrift, Layout und mehr definieren kann) umsetzbar, und auch Ungeübte finden sich zügig in das Erstellen einer Community ein. Dies bedeutet, dass auch die internen Aufwände zur technischen Realisierung der Lernumgebung nur wenige Stunden benötigen.

7 Status quo und Ausblick

In der zweiten Januarhälfte 2011 wird Enjoy Social Media mit einer ersten Pilotgruppe starten. Auch hier ein Novum: Enjoy Social Media wird nicht das fertige Produkt sein, denn Enjoy Social Media als geliebtes Social Web wird in einer Betaversion nicht nur die erste Lerngruppe aktiv zur Entwicklung der Lernumgebung einladen: Die Stufen der Forrester Ladder sind auf die Lernumgebung selbst anzuwenden; und es wird sicher eine spannende Erfahrung für alle Projektmitglieder, die Lernbegleiter und ganz besonders für CT sein, wenn Discoverer und Explorer ihre Videos einbinden werden, ihre „Critics“ posten und so ihren User Generated Content in die Lernumgebung einbringen.

Literatur

- Back, A./Heidecke, F. (2008): Produktivität von Wissensarbeitern, in: Back, A./Gronau, N./Tochtermann, K. (Hrsg.): Web 2.0 in der Unternehmenspraxis. München, S. 99–112.
- Common Craft (2010). Online: www.commoncraft.com (letzter Aufruf: 19.12.2010).
- DIE.PROJEKTOREN: Das WEB 2.0 in 50 Sekunden. Online: <http://vimeo.com/12377615> (letzter Aufruf 19.12.2010).
- Educause: ELI 7 Things You Should Know. Online: www.educause.edu/ELI-7Things (letzter Aufruf 19.12.2010).
- Forrester Research, Inc.: North American Technographics(R) Online Benchmark Survey, Q2 2010. Online: www.forrester.com/ER/Research/Survey/Excerpt/1,10198,771,00.html (letzter Aufruf: 23.11.2010).
- Hart, J. (2010): How to Create a Social Learning Environment. Online: <http://viewer.zmags.com/publication/2637a8ed#/2637a8ed/12> (letzter Aufruf: 19.12.2010).
- Hart, J. (2011): Social Learning Handbook, Januar 2011. Centre for Learning & Performance Technologies. Raleigh (North Carolina).
- Murray, J.: Contemporary Literacy: Essential Skills for the 21st Century. Online: www.infoday.com/MMSchools/mar03/murray.shtml (letzter Aufruf: 31.01.2011).
- Not in Words (2010): Web 2.0. Online: www.youtube.com/watch?v=Bc0oDIEbYFc&feature=player_embedded (letzter Aufruf: 19.12.2010).
- Zitate.net: Galileo Galilei. Online: <http://zitate.net/galileo%20galilei.html> (letzter Aufruf: 19.12.2010).

21st century school teacher, Kanal von k8teaw: 21st Century Literacy. Online:
www.youtube.com/watch?v=d9ZRDRPqoXo (letzter Aufruf: 19.12.2010).

Autoren



Ellen Trude ist als Training Consultant für das Thema Social Media bei der Bayer Business Services GmbH, HR Services, Competence Training & Development tätig. Nebenberuflich ist sie seit vielen Jahren im Social Web aktiv.

Kontakt: ellen.trude@bayer.com

Twitter: twitter.com/e_trude

Blog: <http://trainingkonzepte.blogspot.com>



Thomas Sammer, Mag. rer. soc. oec., ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität St. Gallen und Projektleiter am Competence Network Business 2.0, Prof. Dr. Andrea Back. Er ist zum Thema Social Media im Unternehmenskontext in den Bereichen Lehre, Forschung und Beratung tätig.

Kontakt: thomas.sammer@unisg.ch