

Armin Trost / Thomas Jenewein (Hrsg.)

Personalentwicklung 2.0

Lernen, Wissensaustausch und
Talentförderung der nächsten Generation



Luchterhand

eine Marke von Wolters Kluwer Deutschland

Lernen 2.0 in der Finanzbranche

Daniel Stoller-Schai

1 Hintergrund

Wie verändern die Entwicklungen rund um Web 2.0 auch die Ausbildung in Unternehmen? Dieser Frage wird im Folgenden nachgegangen, wobei der Fokus auf der Finanzbranche liegt. Die aufgezeigten Gestaltungsdimensionen für „Lernen 2.0“ lassen sich aber auch auf andere Branchen übertragen. Der Ausbildungsbereich steht vor einem großen Wandel, der maßgeblich durch die internetgestützte Ausbildung und Zusammenarbeit geprägt sein wird. Lernen und Arbeiten werden in Zukunft noch verstärkter online stattfinden. Computergestütztes und internetbasiertes Lernen muss sich vom Denken in (Lern-)Modulen lösen und sich zu einem Gestalten von Lernprozessen und zu einer Integration in Arbeitsprozesse hin entwickeln. Mit Lernen 2.0 wird klassisches E-Learning auf eine neue Stufe gehoben und bekommt erneut eine wichtige Bedeutung im Bildungsmanagement. In diesem Sinne ist Lernen 2.0 auch die „Renaissance von E-Learning“.

2 Was ist Banking 2.0?

Die Finanzbranche befindet sich in mehrfacher Hinsicht in einer Umbruchphase. Erstens gilt es, die Auswirkungen der Finanzkrise zu bewältigen, zweitens die neuen Regulierungen staatlicher und supranationaler Institutionen zu implementieren und drittens, auf die Veränderung des Marktes zu reagieren: 500 Mio. Facebooknutzer (Stand Oktober 2010), für die gegenseitiger Austausch und Onlinekommunikation Bestandteil des Alltags geworden sind, sind ein anderes Klientel, als die Generation, die Geld noch zur Bank brachte und dort am Schalter auch wieder abgehoben hat. Im Internet entstehen neue Bankenmodelle und Finanz-Communities (Wesabe, Prosper, Boober, Zopa, Bullpoo etc.), Informationen über Finanzinstitute werden in kürzester Zeit in der ganzen Welt verteilt und verfügbar gemacht. Es entwickeln sich banktypische Dienstleistungen wie Kreditvergabe, Aktienhandel oder Fondsverwaltung außerhalb des etablierten Finanzsektors. Es wird mit neuen Finanzierungsformen (PayPal, Google Checkouts, Xoom Global Money Transfer etc.) und mit neuen Beziehungsformen zwischen Kunden und Dienstleistern experimentiert.

Banking 2.0 ist in erster Linie eine neue Form, wie Bankgeschäfte zeit- und ortsunabhängig und innerhalb von Communities im Internet abgewickelt werden (vgl. Raake/Hilker 2010; King 2010; Stobbe 2010). Diese allgegenwärtige Form von Finanzdienstleistungen könnte man auch als „Ubiquitous Banking“ bezeichnen, wenn der Begriff für die deutsche Sprache nicht so umständlich wäre.

Banking 2.0 wird die etablierten Bankinstitute nicht überflüssig machen, noch wird die Kunden-Berater-Beziehung komplett virtualisiert werden – aber es sind massive Veränderungen zu erwarten: Die Bankfiliale als zentraler Begegnungsort zwischen Kunde und Bank und eine zusätzliche Webseite im Internet mit Servicefunktionen werden zukünftig abgelöst durch die virtuelle Bank im Internet, wo sich Kunden untereinander und mit Kundenberatern treffen. Die Bankfiliale wird dann repräsentative Manifestation dieser virtuellen Bank sein und sich an einer Kommunikationsarchitektur orientieren. Sowohl im Internet als auch in der Bankfiliale vor Ort steht die Kommunikation im Mittelpunkt.

3 Vom Lernen 1.0 zum Lernen 2.0

Wenn sich die Kunden und die Art, wie Bankgeschäfte erledigt werden, verändern und sich zusätzliche neue Formen von Finanzdienstleistungen entwickeln, dann muss dies nicht nur eine Auswirkung darauf haben, wie Banken ihre Dienstleistungen anbieten, sondern auch darauf, wie Bankmitarbeiter innerhalb einer Bank ausgebildet werden. Drei Schwerpunkte sind hierbei zu berücksichtigen:

1. **Den neuen Kunden kennen:** Kunden sind besser informiert, besser vernetzt und fordern transparentere Dienstleistungen mit einem klareren „Return on Investment“. Den Vertrauensverlust, der durch die Finanzkrise ausgelöst wurde, gilt es wieder wettzumachen.
2. **Am „Gespräch“ teilnehmen:** Wie schon im wegweisenden Buch „Cluetrain Manifesto“ proklamiert wurde, das vor zehn Jahren die Konzepte von Web 2.0 visionär vorweggenommen hat, sind Märkte heute durch die internetbasierten Konversationen ihrer Akteure bestimmt („Markets are conversations“, Levine et al. 2000). Finanzinstitute und ihre Mitarbeiter müssen in der Lage sein, an solchen Konversationen teilzuhaben, sie als partnerschaftliche Akteure mitzubestimmen und sich als vertrauenswürdige Partner zu etablieren.
3. **Auf eigener Erfahrung aufbauen:** Es braucht konkrete eigene Erfahrungen, damit man als Bankmitarbeiter versteht, wie sich die Finanzbranche verändert. Dies erfordert, dass das „Mitmachweb“ in den Arbeitsalltag integriert und entsprechende Erfahrungsmöglichkeiten in der Ausbildung angeboten werden.

Die „Bank 2.0“ fordert eine Lernform, die man analog dazu als „Lernen 2.0“ bezeichnet. Lernen 2.0 ist weder ein bereits etablierter Kanon an Themen und Methoden, noch ist es so, dass etablierte und bewährte Themen und Methoden nun komplett abgelöst werden sollen. Statt einer revolutionären Veränderung ist es vielmehr eine evolutionäre Entwicklung, eine Ergänzung des Bewährten um neue Aspekte. Dass dabei die neuen Aspekte auf das Bewährte zurückwir-

ken und dieses verändern, ist ein zentrales Moment dieser evolutionären Entwicklung und sollte besser aktiv vorangetrieben als reaktiv abgelehnt werden. In Abbildung 1 wird überblicksartig aufgezeigt, wie und welche Bereiche der Aus- und Weiterbildung durch Lernen 2.0 erweitert werden.

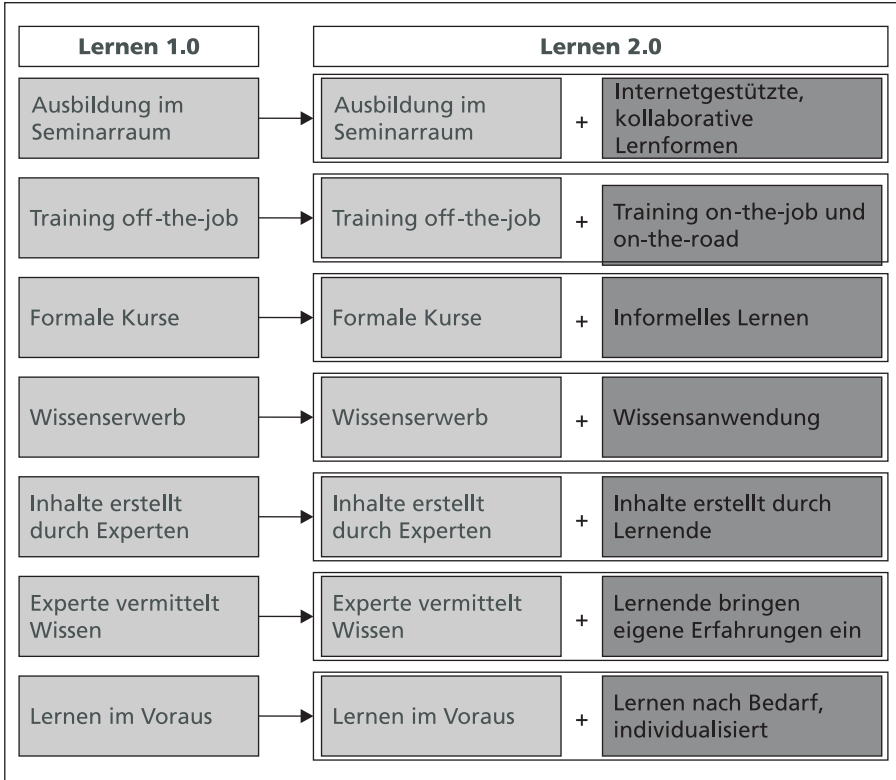


Abb. 1: Von Lernen 1.0 zu Lernen 2.0

Die *Ausbildung im Seminarraum* und im Hotel wird tendenziell reduziert und durch *internetgestützte, kollaborative Lernformen* ergänzt oder ersetzt. Bedingt durch die Finanzkrise und die Reduzierung der Trainings- und Reisebudgets, hat sich dieser Trend klar verstärkt. Die ideologische Argumentation („man lernt nur von Angesicht zu Angesicht richtig und effektiv“) ist dabei einem rationalen Pragmatismus gewichen. Oft macht es weder geografisch noch zeitlich Sinn, alle Teilnehmer physisch an einem Ort zusammenzubringen. Die Kompetenz, online zu lernen und zu trainieren, ist generell gestiegen (vor allem bei jüngeren Mitarbeitern, die damit aufgewachsen sind, z. B. über MSN Messenger gemeinsam ihre Schulaufgaben zu lösen).

Das *Training off-the-Job* wird durch ein *Training on-the-Job* erweitert. Dabei kommt ein lange verdrängter Begriff wieder zum Tragen: „Electronic Performance Support Systeme“ (kurz: EPSS) können dabei mithelfen, das richtige

Wissen in der richtigen Form zur richtigen Zeit anzubieten. *Training on-the-road* (oder: „Mobile Learning“) steckt noch in den Kinderschuhen. Vor allem die Inhaltserstellung – speziell in der Finanzbranche – ist noch relativ aufwendig und die regulatorischen Einschränkungen zu hoch, als dass man Training schon standardmäßig über mobile Endgeräte vermitteln könnte. Hier zeichnet sich aber klar ein Trend ab. Lernen 2.0 wird zur Lernform des „Homo mobilis“ (Stoller-Schai 2010). Lernen ist nicht mehr an Seminarraum oder Arbeitsplatz gebunden, sondern findet bedingt durch die Verfügbarkeit mobiler Endgeräte überall und jederzeit statt. Podcast, E-Books, Videos sowie die Teilnahme an Online-Gemeinschaften werden zum Bestandteil mobiler Lernerfahrungen.

Formale Kurse werden durch *informelles Lernen* ergänzt. Informelles Lernen betrifft alle nichtcurricular strukturierten Lerninhalte und umfasst Lernprozesse, die während der Alltagspraxis stattfinden. Dabei tun sich Trainingsverantwortliche mit dem Begriff des informellen Lernens meist schwer, da sich informelles Lernen den erlernten methodisch-didaktischen Gestaltungskonzepten entzieht. Beim informellen Lernen geht es in erster Linie darum, Rahmenbedingungen (Lernsettings) zu schaffen und informelles Lernen stattfinden zu lassen. Die Reflexion solcher Settings hilft dann mit, die Erkenntnisse zu verbalisieren, den Nutzen zu erkennen und den Lerntransfer sicherzustellen.

Eine eigentliche Fokusverschiebung findet im Bereich der Wissensvermittlung statt. Der *Wissenserwerb* hat zwar weiterhin seine Bedeutung, aber viel wichtiger wird die konkrete *Wissensanwendung*. Dies geht einher mit kleineren Lerneinheiten, die „on-the-Job“ oder „on-the-Road“ dann abgerufen werden, wenn sie konkret benötigt werden.

Ein schwierigeres Thema ist die *Erstellung von Lerninhalten*. Einerseits geben Trainer und Bildungsverantwortliche diese Aufgabe ungern an die Lernenden ab, weil sie den Verlust von Definitionsmacht und Qualitätssicherung befürchten. Andererseits will die Bank als Unternehmen sichergehen, dass keine falschen Inhalte vermittelt werden. Man vergibt sich aber viele Möglichkeiten und Skalen-Effekte, wenn Lernende nicht auch selbst in die Inhaltserstellung miteinbezogen werden. Ein wichtiges Konzept von Web 2.0 ist „User Generated Content“. Auch hier gilt: Ein auf Lernen 2.0 ausgerichtetes Bildungsmanagement stellt die Rahmenbedingungen (z. B. Design-Richtlinien, rechtliche Bestimmungen etc.) und die Werkzeuge zur Verfügung, die die Lernenden benötigen, um selbst Lerninhalte zu erstellen. Dies kann mit einfachen Blogbeiträgen beginnen und bis hin zu anspruchsvollen Videoproduktionen reichen.

In eine sehr ähnliche Richtung geht das *Vermitteln von Wissen* durch Experten. Auch hier sollen und können Lernende stärker mit eingebunden werden und beispielsweise ihre persönlichen Erfahrungen einbringen. Jeder ist auf einem bestimmten Gebiet Experte. Das Vermitteln von Wissen an *Peers* hat dabei zwei Effekte: Erstens wird selten besser gelernt als beim Vermitteln von Wissen

(„Lernen durch Lehren“) und zweitens wird dabei konkret „performative Kompetenz“ (siehe dazu weiter unten) eingeübt.

Schließlich geht es beim Lernen 2.0 auch darum, von einem „*Lernen im Voraus*“ zu einem „*individualisierten Lernen nach Bedarf*“ zu gelangen. Bedarfsorientiertes Lernen bedeutet, dass Ausbildungsprogramme stärker auf bestimmte Zielgruppen und Bedürfnisse maßgeschneidert werden. Mitarbeitende müssen mittels Vortests belegen, weshalb eine bestimmte Schulung angezeigt ist. Die Ausbildung selbst findet oft direkt am Arbeitsplatz statt. Ausbildungsprogramme werden modular aufgebaut. Nicht jeder Mitarbeiter muss das gleiche Ausbildungsprogramm durchlaufen. Das Vorwissen wird bei der Zusammenstellung der Module berücksichtigt.

Während sich die Methodik und Didaktik verändern, bleibt auf der thematischen Ebene vieles beim „Alten“. Klassische Ausbildungsthemen haben weiter Bestand. Gerade bedingt durch strengere Regulierungen und Richtlinien sind regulatorische Ausbildungen („Risk and Compliance“) mit einem auditfähigen Abschluss wichtiger denn je. Volkswirtschaftliche, betriebswirtschaftliche, bankfachliche, finanztheoretische sowie softwaretechnische Themen bleiben gleichermaßen relevant, werden aber heute oft durch die Bereitstellung umfangreicher Online-Bibliotheken im Selbststudium abgedeckt. Kundenorientierte Themen wie Beraten, Verkaufen, Betreuen etc. nehmen an Bedeutung gar zu.

Die bisher aufgezeigte Vielschichtigkeit des Themas zeigt auf, dass man sich hüten muss, Lernen 2.0 auf wenige – z. B. technische – Aspekte zu reduzieren. Vielmehr handelt es sich um einen mehrdimensionalen Ansatz, der das Lernen – nicht nur in der Finanzbranche – verändern wird.

Um als Aus- und Weiterbildungsexperte ein Lernangebot aufzubauen, das sich an den Konzepten von Lernen 2.0 orientiert, genügt es nicht, einfach irgendwelche Web-2.0-Tools einzuführen. Vielmehr müssen mehrere Dimensionen auf einer strategischen, einer methodisch-didaktischen und schließlich auf einer technologischen Ebene berücksichtigt werden.

In Abbildung 2 sind die Gestaltungsdimensionen zusammengefasst, die beim Design von zeitgemäßen Lernangeboten und Lernprozessen berücksichtigt werden sollten.

Diese Gestaltungsdimensionen werden im Folgenden ausgeführt und anhand von Beispielen erläutert. Ziel ist es, Gestaltungsmöglichkeiten aufzuzeigen, wie klassische Ausbildungsangebote in der Finanzbranche – aber auch in anderen Branchen – erweitert werden können.

Strategische Dimensionen	Lernen im Prozess der Arbeit	Lernen als Dienstleistung
Methodisch-didaktische Dimensionen	Performative Kompetenz	Selbstlernkompetenz
	Lernprozesse integrieren	Lernprozesse dokumentieren
	Lernen durch Produktion	Lernen durch Kollaboration
	Lernen durch Individualisierung	Lernen durch Events
Technologische Dimensionen	„Mitmach“-Technologien	Mobile Technologien

Abb. 2: Gestaltungsdimensionen von Lernen 2.0

4 Strategische Dimensionen

Lernen 2.0 ist ein strategisches Thema mit einer Innen- und einer Außensicht. Die Innensicht ist die unternehmensinterne Sicht und lässt sich mit dem Begriff des „arbeitsplatzbezogenen Lernens“ (Workplace Learning) zusammenfassen (Dehnbostel 2007). Lernen findet immer mehr am Arbeitsplatz statt, erstens, weil Lernen und Arbeiten konvergieren, das heißt, Lernprozesse sind Arbeitsprozesse und umgekehrt (Cross 2010), und zweitens, weil in vielen Bereichen die Lernpartner geografisch weit verteilt sind und sich nicht physisch im Seminarraum treffen. Drittens, weil informelle Lernprozesse, die im Arbeitskontext stattfinden, gegenüber formellen Lernprozessen an Bedeutung stetig zunehmen. Geschätzt wird, dass ca. 70 Prozent der Lernprozesse informeller Art sind (Livingstone 1999).

Die Außensicht beschäftigt sich mit der Außenperspektive eines Unternehmens. Nicht nur Arbeitsprozesse und Lernprozesse, auch Dienstleistungsprozesse und Lernprozesse konvergieren. Für Kunden sind Bankdienstleistungen immer auch mit Lernprozessen verbunden. Als Kunde will man beispielsweise verstehen, in welchen Fond man investiert oder welche Hypothekarkombination am besten zu den eigenen finanziellen Möglichkeiten und dem persönlichen Risikoprofil passt. Diese Lernbedürfnisse zu befriedigen, kann darüber entscheiden, ob ein Kunde sich für die Dienstleistungen der Bank „A“ oder der Bank „B“ entscheidet. Damit wird kundenfokussiertes Lernen zu einer wettbewerbskritischen Dienstleistung.

4.1 Lernen im Prozess der Arbeit

Eine oft genannte, aber in den meistens Fällen kaum wirklich umgesetzte Dimension ist das „arbeitsplatzbezogene Lernen“. Da immer mehr Lernaktivitäten direkt am Arbeitsplatz stattfinden, braucht es entsprechende Konzepte, um aus dem Arbeitsort auch einen Lernort zu machen. Leider gibt es dazu seitens des Managements oft nur oberflächliche Vorschläge („Mitarbeiter sollen am Morgen, am Abend oder am besten in der Freizeit lernen“) und in vielen Fällen ist ein (formelles) Lernen am Arbeitsplatz schlicht nicht möglich. Ohne organisatorische, technologische und bauliche Anpassungen wird das Vorhaben scheitern, Ausbildung vermehrt am Arbeitsplatz stattfinden zu lassen. Eine Liste mit Lerntipps alleine, wie man am Arbeitsplatz so optimal wie möglich lernen kann, genügt nicht. Es braucht die Unterstützung des strategischen Managements, um entsprechende Maßnahmen anzustoßen. Erst danach macht es Sinn, Lernen am Arbeitsplatz didaktisch zu gestalten.

In organisatorischer Hinsicht bedeutet dies:

- Es braucht eine Legitimation für Lernzeiten am Arbeitsplatz. Lernzeiten müssen geplant und in den Kalender eingetragen werden (z.B. mit „Lerngutscheinen“, die eingelöst werden, indem Lernzeiten mit einem Farbcode im „Outlook Calendar“ angegeben sind). Sie haben den gleichen Status wie Meetings oder Projektarbeit. Dies allein wird aber nicht genügen. Es braucht individuelle Lernzeiten, aber vor allem auch kollaborative, in denen man sich mit anderen in einem physischen oder virtuellen Raum trifft, um gemeinsam eine Aufgabe anzugehen. Dies trägt dazu bei, die Verbindlichkeit von Lernprozessen zu erhöhen. Wenn diese Form des Lernens nicht durch Vorgesetzte vorgelebt, angeregt und unterstützt wird, wird arbeitsplatzbezogenes Lernen eine Worthülse bleiben.
- Es braucht des Weiteren Räume, in die man sich für Lernzeiten zurückziehen kann. Selbst wenn Lernen am Arbeitsplatz während der Hauptarbeitszeiten schwierig ist, muss es Räume geben, die zumindest während der Randzeiten genutzt werden können. Zusätzlich sollte es möglich sein, nach Absprache mit dem eigenen Vorgesetzten, auch zu Hause lernen zu dürfen. Gerade bei anspruchsvollen Ausbildungen kann es eine Möglichkeit sein, dass sich die Firma in Form von Freistellungen am Lernprozess der Mitarbeitenden beteiligt.

In technologischer Hinsicht bedeutet dies:

- Es braucht einen einfachen Zugriff auf Lernressourcen, damit Mitarbeitende sich auf vielfältige Weise informieren und weiterbilden können. Dies kann der Zugriff auf eine elektronische Lernbibliothek sein oder eine effiziente Suchmaschine, die das Intranet, das Learning Management System, die Lernbibliothek und evtl. auch Wikis und andere Wissensdatenbanken durchsucht und Treffer strukturiert anzeigt. Ist dann auch noch der direkte Link zur

Quelle oder zu den Autoren möglich, wird damit auch die Vernetzung von Personen mit ähnlichen Interessen gefördert.

- Es braucht zudem die Möglichkeit, all diese Informationen über verschiedene Kanäle und Medien abzurufen und eventuell sogar unterbrechungsfreie Lernprozesse zu schaffen: Einen Text, den ich ausgedruckt zu lesen beginne, lese ich im Zug auf dem mobilen Endgerät weiter und höre mir den Rest als Podcast an. Dies erfordert komplexe Redaktionssysteme und Learning-Content-Management-Systeme (LCMS), die Inhalte an zentraler Stelle speichern (Single-Source-Ansatz) und diese in verschiedenen Formaten und über verschiedene Kanäle ausgeben können.

In baulicher Hinsicht bedeutet dies:

- Es braucht Arbeitsplätze, die auch Lernplätze sind. Sterile Großraumbüros fördern kaum das spontane Zusammenkommen, um kreativ an neuen Projektideen zu arbeiten. Farben, Formen, Mobiliar und Lichtkonzepte müssen so aufeinander abgestimmt sein, dass sie Lern- und Kommunikationsprozesse fördern. Ein interessantes Beispiel dafür, wie ein traditioneller Betrieb zu einem kreativen Arbeitsplatz umgebaut wurde, ist die Werbeagentur JWT (Heuer 2010).

Sind die hier skizzierten Aspekte gegeben und werden sie vom Management gefördert, dann kann auch die didaktische Gestaltung von Lernprozessen und Lernmaterialien angegangen werden.

In didaktischer Hinsicht bedeutet dies:

- Es braucht Lernmaterialien, die auf das „Lernen im Prozess der Arbeit“ zugeschnitten sind. Dies erfordert kleine Lerneinheiten, die idealerweise miteinander vernetzt sind („Kollegen von Ihnen haben sich auch ‚xx‘ angeschaut“; „Zu diesem Modul passt thematisch auch ‚yy‘“, „Suchen Sie weitere Themen mit dem Schlagwort ‚zz‘“) und einen hohen multimedialen Anteil enthalten. Nicht ohne Grund sind Plattformen wie YouTube, Slideshare und Wikipedia so beliebt. Man findet schnell einen Inhalt und über Links zu weiteren Informationen.
- Lernmaterialien müssen durch Lernleitfäden ergänzt werden. Die Lernenden brauchen eine „Routenbeschreibung“, wo sie sich befinden und wohin die Lernreise gehen soll. Wie das praktisch gemacht wird, kann von Fernuniversitäten und Instituten der Erwachsenenbildung übernommen werden, die über jahrzehntelange Erfahrung in diesem Bereich verfügen.

4.2 Lernen als Dienstleistung

Während sich Workplace Learning an die Mitarbeitenden richtet, wird es zunehmend wichtig, Lernen auch als Kundendienstleistung zu verstehen. Im Bereich E-Learning wurde dies schon seit längerer Zeit unter dem Begriff „customer focused e-learning“ adressiert (vgl. Götzelt 2010). Lernprozesse sind Teil des Entscheidungsprozesses und des Beratungsprozesses. Lernen wird zu einem Produkt, einem Kundenservice, und zwar in der Pre-Sales-, der Sales- und der After-Sales-Phase.

Bankprodukte sind in der Regel komplexe Produkte. Kontoeröffnung, Vermögensverwaltung, Vorsorge, Immobilienfinanzierung, Steueroptimierung und Kreditanträge sind für die meisten Kunden keine alltäglichen Dinge. Da immer auch das eigene Geld involviert ist, ist der Bedarf nach Überblick, Vertrauen und Sicherheit sehr groß. Kundenorientierte Lernangebote können hier Unterstützung bieten. Neben den klassischen Informationsprodukten wie Broschüren oder Webseiten braucht es internetgestützte Lernangebote, mit denen man verschiedene Szenarien simulieren kann. Folgendes Beispiel mag dies verdeutlichen:

Herr und Frau Meier möchten ein Haus bauen. Auf der Webseite ihrer Bank geben sie die verschiedenen Parameter ein und sehen, wie hoch ihre Hypothek sein würde. Nun können sie verschiedene Hypothekenfinanzierungen durchspielen und sehen auch, wie sich unterschiedliche Kombinationen in Zukunft entwickeln könnten. Zu jeder Hypothekenart gibt es auch die Möglichkeit, einen kurzen Lernclip anzuschauen, der Grundsätzliches erklärt sowie Vor- und Nachteile aufzeigt. In einem weiteren Schritt können Herr und Frau Meier auch die Kommentare und Bewertungen anderer Kunden lesen, die ihre Erfahrungen eingegeben haben. Nachdem sie sich für zwei Varianten entschieden haben, können sie diese nun entweder ausdrucken oder gleich an ihren Kundenberater senden, der diese Information als Grundlage für das nächste persönliche Gespräch nutzen kann.

Ein ähnlicher Ansatz kann auch in der Vermögensverwaltung angewendet werden, wenn es darum geht, komplexere Angebote wie Obligationen, Aktien oder strukturierte Produkte zu erklären. Um Kundenfrustration zu verhindern, muss eine Bank sicherstellen, dass ihre Kunden wissen und verstehen, wo und wie sie ihr Geld investieren.

Lernen 2.0 bedeutet aber auch, dass eine Bank dort präsent ist, wo ihre Kunden sind:

- auf Community-Seiten („Kommunizieren Sie mit Ihrer Bank auf Facebook“, „Folgen Sie Ihrer Bank auf Twitter“),
- auf E-Commerce-Seiten („Sie haben online ein Produkt ausgewählt, brauchen Sie eine Finanzierung?“),

- auf mobilen Endgeräten („Laden Sie sich das Kunden-App Ihrer Bank auf Ihr mobiles Endgerät“) oder auf Medienportalen („Ihre Bank ist jetzt auch auf ‚iTunes-U‘ – abonnieren Sie Lernmodule, Podcasts und WebCasts“).

Bedingt durch regulatorische Vorschriften, Datenschutzbestimmungen und die Zurückhaltung von Kunden, mit anderen über Finanzangelegenheiten zu sprechen, sind interessante Angebote noch wenig zu finden. Reine Internetbanken und Finanz-Communities (z. B. Fidor, Banking mit Freunden; Saxo-Bank etc.) setzen aber die oben genannten Beispiele bereits um. Etablierte Banken müssen sich vorsehen, dass sie diese Entwicklung nicht verpassen.

5 Methodisch-didaktische Dimensionen

Auf der methodisch-didaktischen Ebene lassen sich eine ganze Reihe von Dimensionen anführen, die für die Gestaltung von Lernen-2.0-Prozessen eine Rolle spielen.

5.1 Performative Kompetenz

Unter „Performativer Kompetenz“ versteht man die Fähigkeit eines Individuums, in verschiedensten sozialen Situationen adäquat handeln und kommunizieren zu können. Da im Web 2.0 die Märkte durch Konversationen gesteuert werden, ist performative Kompetenz eine Schlüsselkompetenz von Lernen 2.0. Hallet beschreibt performative Kompetenz als „ein Bündel von Fähigkeiten des Individuums, die Inszeniertheit allen sozialen Handelns zu verstehen, selbst soziale Interaktionssituationen zu initiieren, diese selbstbestimmt mitzugestalten und die eigene Rolle darin kritisch zu reflektieren. Die bildungstheoretische Definition einer solchen Kompetenz rekuriert darauf, dass Alltagshandlungen prinzipiell als theatral und performativ gelten können“ (Hallet 2010a, vgl. auch Hallet 2010b).

Um performative Kompetenz zu erlernen und zu schulen, bedarf es Lernsituationen, die folgende Aspekte umfassen:

- Sprechen vor unterschiedlichem Publikum und zu verschiedenen Anlässen (von der mehrfach vorgetragenen Hypothekareinführung bis hin zur ad hoc vorgetragenen Tischrede).
- „Performen“ vor einer Kamera wird immer wichtiger, um Botschaften zu kommunizieren. Videoportale sind eine Schlüsseltechnologie im Web 2.0. Konsequenterweise muss man das Agieren vor einer Kamera einüben, um diese Kommunikationskanäle sinnvoll nutzen zu können.
- Kommunikation in Online Communities („Welche Rolle verkörpere ich in verschiedenen Communities?“, „Wie trenne ich Berufliches von Privatem?“, „Wie beeinflussen sich meine professionellen und meine privaten ‚Auftritte‘“)

in Online Communities gegenseitig? Kann ich auf Xing seriös auftreten und auf Facebook den ‚Partylöwen‘ mimen?“).

Ein gutes Beispiel, wie performative Kompetenz praktisch und in einer Gemeinschaft eingeübt wird, ist die „Toastmaster-Bewegung“ (www.toastmasters.ch), die das Sprechen und Agieren vor Publikum im Wechselspiel von Vortragen und Bewerten einübt. Eine Person erhält dabei ein Thema und trägt dieses vor. Im Publikum gibt es Personen, die z. B. die „Ähs“ zählen, die Sprachvielfalt bewerten oder auf die Struktur der Rede achten. Wer es noch sportlicher mag, sollte sich in seiner Freizeit einer Theatersport-Gruppe anschließen (vgl. z. B. www.impro-theater.ch). Es gibt wohl kaum eine bessere (aber auch kaum anstrengendere) Form, um spontanes und doch reflektiertes „Performen“ vor Publikum zu üben. Dabei spielen mehrere Gruppen gegeneinander. Das Publikum gibt auf Zuruf Themen vor, die dann jeweils spontan in Theaterszenen umgesetzt werden müssen. Das Publikum bewertet danach, welche Gruppe diese Aufgabe am besten umgesetzt hat.

Performative Kompetenz kann auch im virtuellen Raum trainiert werden. 3D-Welten bieten gute Möglichkeiten, um in verschiedenen virtuellen Räumen konkrete Situationen durchzuspielen. Man agiert dabei mit seinem eigenen „Avatar“ und kann mit anderen via Internet-Telefonie direkt sprechen. Die UBS hat im November 2009 zusammen mit der Credit Suisse und dem Center for Young Professionals in Banking (CYP) ein Pilotprojekt im Bereich „Virtuelle Kundenberaterausbildung“ durchgeführt. Dabei hat sich gezeigt, dass sich 3D-Welten für das Einüben einfacher Kundensituationen eignen. Interessant dabei ist vor allem der Umstand, dass auf diese Weise Mitarbeiter aus verschiedenen Ländern und Kulturen in einem virtuellen Raum miteinander trainieren können. Einschränkung wirkt noch die Tatsache, dass Gestik und Mimik im virtuellen Raum nur ungenügend eingesetzt werden können. Es ist aber sicher nur eine Frage der Zeit, bis die technologischen Grundlagen bereitgestellt werden können, um Gesichtsausdrücke auf Avatare übertragen zu können.

5.2 Selbstlernkompetenz

Eng verbunden mit der ersten methodisch-didaktischen Dimension ist die zweite. Lernen 2.0 zeichnet sich auch dadurch aus, dass die Lernenden die Verantwortung für ihre Lernprozesse verstärkt selbst übernehmen und strukturieren müssen. Die Selbstlernkompetenz ist somit eine weitere Fähigkeit, die gefördert werden muss. Dies umfasst unter anderem folgende Aspekte:

- sich selbst Ziele setzen und diese mit einem Lerncoach oder mit dem Vorgesetzten besprechen und in einem persönlichen Entwicklungsplan festhalten,
- sich Lernangebote zusammenstellen und Lernzeiten einplanen,

- die Fähigkeit zum Selbstlernen mitbringen oder sich diese aneignen. Lernende müssen wissen, welche Phasen man beim Selbstlernen durchläuft und wie man mit Lernhindernissen umgeht.

Selbstlernkompetenz kann nicht per se vorausgesetzt werden. In vielen Fällen ist sie nur sehr marginal vorhanden, da die eigene Schulzeit weit zurückliegt und oftmals auch durch eine negative Lernbiografie geprägt ist. Das Bewusstsein für Lernstrategien und Lerntypen muss darum erst geschaffen werden. Es gibt dazu diverse Tests (siehe z. B.: <http://willenstest.fernuni-hagen.de>) oder ganze Lernprogramme, um Selbstlernkompetenz zu fördern (siehe Steiner 2001 oder die Lernpower-Kolumne: www.tagesanzeiger.ch/dossiers/leben/dossier2.html?dossier_id=433).

5.3 Lernprozesse integrieren

Integriertes Lernen oder – um den gebräuchlicheren englischen Begriff zu verwenden – „Blended Learning“ ist ein didaktischer Ansatz, der selten vollumfänglich umgesetzt worden ist und darum viel Frustration und mittlerweile auch Ablehnung erzeugt hat. Das Prinzip wäre einfach: Grundsätzlich ist damit gemeint, dass die Gestaltung von Lernprozessen vor allem durch den Einsatz internetgestützter Möglichkeiten erheblich erweitert werden kann. Aber auch Gruppengröße, zeitliche Aufteilung von Lernsequenzen, Einsatz verschiedener Medien etc. sind „Bausteine“, die es didaktisch zu arrangieren gilt. Um Blended-Learning-Ansätze erfolgreich umzusetzen, braucht es unter anderem zwei Faktoren:

- Die Trainingsverantwortlichen müssen konkrete persönliche Erfahrungen mit den „Bausteinen“ haben. Sie müssen wissen, was im Seminarraum funktioniert und für welche Zwecke ein internetgestütztes Lernangebot angewendet werden kann. Wer z. B. keine Ahnung von den Möglichkeiten und den Grenzen eines virtuellen Klassenzimmers (Virtual Classroom) hat, kann diesen „Baustein“ auch nicht methodisch angemessen in ein Blended-Learning-Design integrieren.
- Trainingsverantwortliche, Auftraggeber aus den operativen Geschäftsbereichen und E-Learning-Spezialisten müssen zusammenarbeiten, um für ein neues Ausbildungsbedürfnis das richtige Design zu entwickeln. In vielen Fällen wird leider zuerst eine klassische Seminarraum-Ausbildung (Face-to-Face-Modul) konzipiert – und dann wird vorher und nachher einfach noch eine E-Learning-Komponente angehängt.

Der Face-to-Face-Teil muss auf maximale Kommunikation ausgerichtet sein. Da die Präsenzzeit am teuersten ist, sollte auf klassische frontale Wissensvermittlung weitgehend verzichtet werden, da diese Unterrichtsform nur sehr beschränkt Interaktionen zwischen den Teilnehmenden zulässt. Stattdessen wird die Wissensvermittlung im Virtual Classroom angeboten. Im Seminarraum, wo

man sich physisch trifft, stehen dagegen Lernformen, die den gegenseitigen Austausch fördern, im Mittelpunkt.

Die klassische Wissensvermittlung findet also internetgestützt statt und gliedert sich in folgende Bereiche auf:

- **Selbststudium:** Selbstlernen mit E-Learning-Modulen und gedrucktem Material (Handout, Bücher, Kursbuch).
- **Interaktive Vertiefung:** Regelmäßig wird im virtuellen Klassenzimmer die Möglichkeit geboten, sich mit Peers und mit Experten über die Inhalte des Selbststudiums auszutauschen.
- **Kollaborative Lernsettings:** Idealerweise werden Lernteams gebildet, die sich gegenseitig unterstützen und gemeinsam Aufgaben lösen müssen. Lernteams sollten nach Möglichkeit eine geografische Nähe aufweisen, um sich lokal treffen zu können.
- **Gemeinschaftsbasierte Supportinfrastruktur:** Da immer mehr Lernprozesse am Arbeitsplatz stattfinden, fällt die Supportmöglichkeit durch den Trainer oder Ausbilder im Seminarraum weg. Aus diesem Grund braucht es gemeinschaftsbasierte Supportinfrastrukturen (wie z. B. „Jive“ von Jive Software oder „Connections“ von IBM, die Facebook-ähnliche Plattformen für Unternehmen anbieten), auf denen Experten oder erfahrene Mitarbeiter ihren Kollegen Unterstützung bieten können.

Im Bankenumfeld hat das Center for Young Professionals in Banking (CYP) in Zürich ein Bildungskonzept entwickelt, das sich „Connected Learning“ nennt und Integriertes Lernen als ein didaktisches Prinzip aufnimmt (siehe z. B.: www.cyp.ch/de/pdf/cyp_bildungskonzept.pdf).

5.4 Lernprozesse dokumentieren

Wie oben schon ausgeführt, umfasst Lernen 2.0 die Forderung, die eigenen Lernprozesse zu managen. Dies ist einfacher und geschieht mit mehr Erfolg, wenn diese dokumentiert sind. Um den eigenen Lernstatus im Blick zu behalten und zu wissen, was man in der Vergangenheit getan hat, in der Gegenwart konkret angeht und in der Zukunft anstrebt, braucht es eine Art „Cockpit“. Mit einem „Lerncockpit“ kann man das eigene Lernen bewerten, messen und steuern. Meistens ist ein solches Lerncockpit nur sehr rudimentär verfügbar. Ein Learning Management System (LMS) sollte aufzeigen, welche Kurse ein Lernender abgeschlossen hat oder in naher Zukunft abschließen wird. In der „Learning History“ werden die abgeschlossenen Kurse und die dabei erzielten Resultate aufgelistet. Diese sehr buchhalterische Form genügt aber nicht. Lernende brauchen umfassendere Werkzeuge, mit denen sie ihre eigenen Lernprozesse effektiv bewirtschaften und ausweisen können.

Ein Ansatz, der in diese Richtung geht, sind E-Portfolio-Systeme. Ein E-Portfolio ist ein Lerntagebuch, ein Dokumentationssystem, eine Selfmarketing-Plattform und ein Vernetzungswerkzeug, mit dem man anderen aufzeigen kann, über welche Kompetenzen man verfügt. Ein Beispiel für ein führendes E-Portfolio-System ist das Open-Source-Produkt „Mahara“ (<http://mahara.org>). Man kann damit seine formellen, aber vor allem auch seine informellen Lernprozesse dokumentieren und ausweisen.

Damit solche Systeme erfolgreich eingesetzt werden können, müssen sie sich in den Arbeitsalltag integrieren und weitgehend automatisiert sein. Der Lernende muss angeben können, was von seiner Arbeit automatisch in das eigene E-Portfolio aufgenommen wird. Wenn man die Firma verlässt, kann man sein E-Portfolio mitnehmen und damit an einer anderen Stelle seine Erfahrungen und seine Expertise ausweisen.

5.5 Lernen durch Produktion

Ein wichtiger Aspekt von Web 2.0 besteht in der vereinfachten Möglichkeit, selbst Beiträge zu produzieren und im Internet zu publizieren. Der Erfolg von Web 2.0 fußt maßgeblich auf den Mitmach-Technologien. Es ist viel einfacher geworden, Beiträge zu verfassen, Filme zu publizieren, Fotos hochzuladen und diese Artefakte mit anderen zu teilen. Dieser Faktor wird im Lernbereich noch viel zu wenig genutzt. Gerade in einer stark regulierten Branche besteht die Befürchtung, dass Lerninhalte, die nicht durch Experten erstellt und von Fachstellen geprüft und freigegeben wurden, zu einem Risiko einerseits und einem Qualitätsverlust andererseits führen könnten. Damit wird aber auch viel vorhandene Kompetenz nicht genutzt. Das praktische Fachwissen haben die Mitarbeitenden, die täglich mit Kunden, Produkten und Dienstleistungsprozessen zu tun haben. Dieses Wissen in Lernprozessen anderen zugänglich zu machen, ist der Sinn dessen, was sich hinter den Schlagworten „User Generated Content“, „Co-Creation“ und „Crowdsourcing“ (Howe 2008) verbirgt. Um Praxiswissen verfügbar zu machen, braucht es zwei Faktoren:

- Werkzeuge, die bei der Erfassung mithelfen. Auf Social-Computing-Plattformen sind dies Foren, Wikis und Blogs, die als Werkzeuge für die einfache Erstellung von Beiträgen genutzt werden können. Auf einer zweiten Stufe sind es Werkzeuge zum Erstellen von didaktisch stärker gestalteten Beiträgen, wie einfachen Podcasts (benötigt Mikrofon und Aufnahmesoftware, z. B. Audacity), Videobeiträgen (benötigt Webcam oder Handykamera und Aufnahmesoftware, z. B. Adobe Visual Communicator) oder Rapid E-Learning-Modulen (benötigt Powerpoint, Mikrofon, Produktionssoftware, z. B. Articulate).
- Redaktionsteams, bestehend aus erfahrenen Kollegen, die Inhalte bei Bedarf überarbeiten, aggregieren und wiederum verfügbar machen. Die Beiträge aus Foren und Blogs können z. B. in Form von FAQ-Listen, Newsletters, kurzen

Clips oder schlicht Verlinkungen etc. breiter verteilt werden. Die Aufgabe des Personalentwicklers oder Trainingsverantwortlichen besteht also nicht mehr ausschließlich darin, selbst Lerninhalte zu erstellen, sondern andere dazu zu befähigen, ihnen die richtigen Werkzeuge zur Verfügung zu stellen, Richtlinien und Vorlagen für Qualitätsstandards zu erarbeiten und erstellte Inhalte zu aggregieren und breiter verfügbar zu machen.

Diese Gestaltungsdimension von Lernen 2.0 könnte man „Lernen durch Produktion“ nennen. Sie basiert im Grundsatz auf dem alten didaktischen Prinzip des „Lernens durch Lehren“ (vgl. Renkl 1997). Wer selbst produktiv tätig wird, verbessert damit seinen eigenen Lernprozess.

5.6 Lernen durch Kollaboration

Da der Anteil an Seminarlernen abnimmt und der Anteil an informellem Lernen zunimmt, gewinnt die Dimension des kollaborativen Lernens eine verstärkte Bedeutung, damit Lernende, die vermehrt am Arbeitsplatz lernen, einerseits ihre persönlichen Netzwerke ausbauen können und andererseits den Kontakt zu ihren Lernpartnern nicht verlieren. Das gemeinsame Lernen, z.B. in Lern tandems, unterstützt die Verbindlichkeit, fördert die kritische Reflexion und baut Beziehungen auf. Es muss zum didaktischen Design eines Lernprozesses gehören, dass verschiedene Formen des kollaborativen Lernens mit eingeplant werden. Dies kann das gemeinsame Erarbeiten einer Aufgabe, die gegenseitige Bewertung und Unterstützung oder das gemeinsame Bestreiten eines Wettbewerbs sein (als Grundlage vgl. Dillenbourg 1999).

Es gibt grundsätzlich zwei Settings für kollaboratives Lernen: Entweder sind die Lernpartner physisch am gleichen Ort – dann steht die direkte Kommunikation im Vordergrund – oder sie sind räumlich verteilt – dann findet die Zusammenarbeit auf Social-Community-Plattformen statt. Hierarchisch gesehen findet kollaboratives Lernens meistens zwischen Kollegen statt. Aber auch Experte-Anfänger- oder Mentor-Mentee-Beziehungen haben einen kollaborativen Charakter und sollten in Lernprozessen systematischer eingeplant werden.

5.7 Lernen durch Individualisierung

Eine weitere Dimension von Lernen 2.0 ist die bessere Passung zwischen Lernstoff und individuellen Lernzielen. So wie in der Industrie CNC-Fräsmaschinen heute in der Lage sind, das Zuschneiden von Holzelementen für ein Haus individualisiert – das heißt nach spezifischen Architekturplänen – auszuführen, so muss auch die Lernindustrie vom Ansatz des „One-size-fits-all“-Lerninhaltes wegkommen (zum Konzept der Mass-Customization vgl. Hanisch 2006).

Es geht um ein altes pädagogisches Postulat: Lernen muss individualisiert werden. Bereits bestehende Kompetenzen müssen bei der Zuweisung von Lernstoff mitberücksichtigt werden. Lerninhalte müssen auf den persönlichen Lern-

stil zugeschnitten sein. Im E-Learning-Umfeld wurde dies schon früh mit adaptiven Lernsystemen angegangen. Dies war aber immer mit sehr viel Aufwand verbunden und hat sich nicht breit durchsetzen können.

Statt den Wunsch nach Individualisierung technisch zu lösen, könnte bei Lernen 2.0 der Community-Ansatz zum Einsatz kommen: Es werden keine aufwendigen adaptiven Systeme programmiert, sondern nur allgemeine Ausbildungspfade festgelegt, an denen sich die Lernenden orientieren können. Für die individuelle Fein Anpassung greift man dann nicht auf ausgeklügelte adaptive Algorithmen zurück, sondern der eigene Ausbildungspfad wird mit demjenigen von Kollegen verglichen. Von diesen erhält man dann Vorschläge, was als weiterführender Lernstoff Sinn machen könnte. Wie bei der Buchauswahl auf Amazon, erhält man Empfehlungen, was andere ausgewählt haben, was noch passen könnte, konsultiert Lernlisten von Kollegen sowie Bewertungen und Rezensionen.

Um Selbstlernkompetenz und Individualisierung zusammenzubringen, sind gute Assessments das Verbindungselement. Assessments helfen, das eigene Wissen einzuschätzen und bieten Vorschläge, wie Wissenslücken geschlossen werden können. Die Erstellung solcher Assessments ist aufwendig und eignet sich vor allem für Grundlagenwissen. Ein erfolgreiches Beispiel für Assessments im Schulbereich ist der „Multi-Check“ (www.multicheck.ch), der mittlerweile in der ganzen Schweiz eingesetzt wird. Schüler werden schrittweise zu ihrem Wissen in verschiedenen Fächern befragt. Je nachdem, ob sie eine Frage richtig oder falsch beantworten, werden die Fragen schwieriger oder einfacher und geben in der Schlusserwertung ein klares Bild über die eigenen Kompetenzen im Vergleich zu anderen Lernenden.

5.8 Lernen durch Events

Michael Allen, einer der Wegbereiter der E-Learning-Branche, fasst mit zwei Worten zusammen, was er unter guten Lernprozessen versteht. Sie müssen „meaningful“ und „memorable“ sein (Allen 2003). Fragt man Lernende, welches persönliche Lernerlebnis sie als bedeutsam und erinnerungswürdig bezeichnen würden, dann werden oft Ereignisse wie Konferenzen, Seminare mit besonders guten Referenten oder Simulationen mit spielerischer Teamarbeit genannt (z. B. das Ökonomie-Simulationsspiel: „Welches Team bringt sein Unternehmen erfolgreich weiter?“). Lernen 2.0 muss vermehrt als Event organisiert werden, damit bleibende Lernerlebnisse geschaffen werden können. Dies kann eine virtuelle Konferenz (Stoller-Schai 2007; Stoller-Schai/Christen 2000) sein, ein Projektbazar mit richtigen Marktständen, auf dem man seine Projekte verkaufen muss, oder das Bearbeiten von Kundenfällen in einer virtuellen 3D-Welt, in der man als Kundenberater-Avatar verschiedenen Kunden begegnet und verschiedene Bedürfnisse analysieren muss, um dann eine passende Lösung oder Dienstleistung anzubieten.

Lernen durch Events schafft herausragende Lernerlebnisse, die oft nachhaltiger sind als Seminare vor Ort oder online, die nach dem immer gleichen Muster konzipiert sind. Besonders virtuelle Konferenzen eignen sich gut als Lernevents, da die ganze Planung von Räumen, Kost und Logis wegfällt und man sich auf die eigentliche Programmplanung fokussieren kann.

6 Technologische Dimensionen

Es wurde oben aufgezeigt, dass Lernen 2.0 nicht auf Lernen mit Web-2.0-Technologien reduziert werden kann. Lernen 2.0 hat zentrale strategische und methodische Dimensionen, die es bei der Gestaltung zu berücksichtigen gilt. Dennoch ist natürlich auch die technologische Komponente nicht zu vernachlässigen. Auf zwei Technologien soll hier eingegangen werden.

6.1 „Mitmach“-Technologien

Das Web 2.0 gilt auch als „Mitmachweb“. Wie es Catherina Fake von Flickr gesagt hat: „The tools are significantly simpler [...]“ (Plenumsdiskussion am WEF 2007 in Davos, vgl: <http://gaia.world-television.com>). Das Web ist von einem reaktiven zu einem aktiven Medium geworden. Basierend auf den Erfahrungen im privaten Umfeld erwarten Mitarbeiter heute auch in Unternehmen Kommunikations- und Arbeitsumgebungen, die sich an Facebook, Online-Kollaboration und videobasierter Internettelefonie orientieren. Nachdem Konzepte wie „Computer Supported Cooperative Work“ (CSCW) und Peer Networking (z. B. Groove, heute Teil von Microsoft Office Enterprise) nur schleppend Eingang in die Finanzbranche gefunden haben, kündigt sich nun eine neue Kategorie von internetgestützten Communityplattformen an. Unter „Social Business Software“ (SBS) werden Facebook-ähnliche Plattformen verstanden, die es ermöglichen, sich mit anderen zu vernetzen, zusammenzuarbeiten und Web-2.0-Werkzeuge wie Blogs, Wikis und Tags einzusetzen. Dies alles im Rahmen der Richtlinien von „Risk & Compliance“ und im Austausch mit anderen unternehmensweiten Kommunikations- und Kollaborationstools (z. B. Anbindung an Active Directory/LDAP, Sharepoint oder Lotus Notes, Datenbanken, Personalsysteme, Web-Conferencing etc.).

Solche Plattformen werden nur dann erfolgreich sein, wenn sie in die tägliche, lokale und globale Zusammenarbeit integriert werden können und einen messbaren Mehrwert erzeugen. Für Lernen 2.0 haben sie den Vorteil, dass über solche Plattformen Lernprozesse direkt mit Arbeitsprozessen verbunden werden können. Learning-Management-Systeme treten in den Hintergrund. Communityplattformen werden zum Portal, über das auf Lerninhalte zugegriffen werden kann, die situativ in einen Arbeitskontext eingebunden sind. Lerninhalte werden nicht mehr isoliert über einen schwerfälligen Katalog eines Learning-Manage-

ment-Systems gesucht, sondern werden dort präsentiert, wo im Arbeitsprozess konkrete Lernbedürfnisse anfallen.

Zusätzlich zu Communityplattformen braucht es im Sinne von User Generated Content vermehrt einfache Werkzeuge für die Erstellung von Lerninhalten, sodass die Kundenberater an der Front als Teil ihres Arbeitsprozesses Artefakte schaffen, die für andere als Lerninhalt dienen können. Nebst Blog- und Chatbeiträgen sowie Tags könnten Videos dabei in Zukunft eine zentrale Rolle spielen. Das Erstellen von Video-Clips wird immer einfacher und der Erfolg von Plattformen wie YouTube hat gezeigt, dass visuelle Botschaften eine beliebte und stark genutzte Kommunikationsform sind. Im Sinne der „performativen Kompetenz“ müssen Kundenberater darauf geschult werden, kurze Clips in Eigenregie zu erstellen, die dann über ein Videoportal verfügbar gemacht werden.

6.2 Mobile Technologien

Mobile Endgeräte spielen beim Lernen 2.0 eine zentrale Rolle. Smartphones werden immer mehr zur Kommunikations- und Kollaborationszentrale. Gerade im Finanzumfeld ist dies aber aus zwei Gründen noch zu wenig etabliert. Zum einen verfügen nicht alle Mitarbeitenden über ein mobiles Endgerät, das in der Lage ist, multimediale Inhalte darzustellen. Zum anderen sind die im Einsatz stehenden Geräte durch regulatorische Vorschriften oft so eingeschränkt, dass sie, außer für E-Mail- und Kalenderfunktionen, für keine andere Verwendung genutzt werden können. Doch auch hier wird die private Verwendung von Smartphones dazu führen, dass der Druck auf Unternehmen steigt, Informationen, Inhalte und sogar Applikationen freizugeben. Im privaten Bereich wird freie Zeit schon zu einem großen Teil mit Smartphones überbrückt. Dies würde auch im betrieblichen Umfeld stattfinden, wenn es möglich wäre: Das Abrufen von Projektstatus, das Lesen von Infos im Intranet, das Durchführen eines E-Tests sowie das Verfassen von Microblogging-Beiträgen (analog zu Twitter gibt es auch Microblogging-Tools wie Yammer für Unternehmen) sind mögliche Anwendungsbeispiele.

Mobiles Lernen darf nicht auf das Abspielen von Web Based Trainings (WBT) auf einem mobilen Endgerät reduziert werden, sondern muss eine neue Lernform fördern, die es bis vor Kurzem noch gar nicht gab: Informationen sind jederzeit abrufbar und Wissenslücken können sofort geschlossen werden.

Statt unreflektiert bestehende Lerninhalte auf mobilen Endgeräten verfügbar zu machen, geht es beim mobilen Lernen deshalb vielmehr darum, aufzuzeigen, wie mobile Endgeräte didaktisch sinnvoll in Lernprozesse integriert werden können (vgl. Stoller-Schai 2010).

7 Fazit

Es konnte aufgezeigt werden, dass Lernen 2.0 ein vielschichtiges Konzept ist, das bestehende Lernkonzepte nicht ersetzt, aber evolutionär erweitert und weiterentwickelt. Auf der strategischen Ebene ist der neue Ansatz die Außen- respektive die Kundenperspektive. „Lernen als Dienstleistung“ wird zu einer strategischen Schlüsselkompetenz, auch wenn sich dies erst gerade am Bildungshorizont abzeichnet. Aber auch die Innenperspektive wandelt sich nachhaltig. „Lernen im Prozess der Arbeit“ muss konsequent umgesetzt werden und erfordert vor allem Topmanagement-Unterstützung.

Auf der methodisch-didaktischen Ebene gibt es eine Reihe von Gestaltungsdimensionen, wobei bewährte pädagogische Prinzipien mit neuen ergänzt werden. Die bewährten pädagogischen Prinzipien sollen dabei weiterhin hochgehalten werden. Sie sind gleichsam das „Standbein“, auf dem die Gestaltung von Lernprozessen ruht. Die neuen Prinzipien übernehmen dagegen die Funktion des „Spielbeins“ und tragen dazu bei, dass der „Wettkampf um Talente“ erfolgreich gespielt werden kann.

Auf der technologischen Ebene liegt der Fokus sowohl auf benutzerfreundlichen und attraktiven Mitmach-Technologien als auch auf der Einbindung von mobilen Endgeräten in die Lernprozesse.

Die Rolle der Trainingsverantwortlichen und der Trainer wird sich verändern. Kompetenzen müssen vor allem im Bereich der internetgestützten Lern- und Communityformen erworben werden. Es braucht konkrete und praktische Erfahrungen, damit man als Ausbildungsprofi die richtigen Komponenten bei der Gestaltung eines Lernprozesses zusammenstellen kann.

Schließlich muss nochmals darauf hingewiesen werden, dass Lernen und Arbeiten immer stärker konvergieren: Erfolgreiches Arbeiten benötigt Lernprozesse und erfolgreiches Lernen erfordert die Integration in Arbeitsprozesse.

Literatur

- Allen, M. (2003): Michael Allen's Guide to E-Learning: Building interactive, fun and effective learning programs for any company. Hoboken (New Jersey).
- Cross, J. (2010): Working smarter. Informal Learning in the cloud. Internet Time Alliance. Raleigh (North Carolina).
- Dehnbostel, P. (2007): Lernen im Prozess der Arbeit. Münster.
- Dillenbourg, P. (1999) (Hrsg.): Collaborative Learning. Cognitive and Computational Approaches. Oxford (UK).

- Götzelt, K.-U. (2010): Customer Focused E-Learning: Einsatz, Gestaltung und Anwendungssysteme. Lohmar.
- Hallet, W. (2010a): Performative Kompetenz und Fremdsprachenunterricht. In: Schewe, M./Even, S. (Hrsg.): Scenario. Journal for Drama and Theatre in Foreign and Second Language Education. Volume 2010, Issue 1. Online: <http://publish.ucc.ie/journals/scenario/2010/01/hallet/02/de> (letzter Aufruf: 01.12.10).
- Hallet, W. (2010b): Performative Kompetenz. In: Surkamp, C. (Hrsg.): Lexikon Fremdsprachendidaktik. Stuttgart/Weimar.
- Hanisch, S. (2006): Das Konzept der Mass Customization. Grundlagen, Praxis und Perspektiven für die Anbieter-Kunden-Beziehung. Saarbrücken.
- Heuer, S. (2010): Jetzt ganz neu: JWT! In: brand eins. Wirtschaftsmagazin. 12. Jahrgang, Heft 09 September 2010, S. 60–65.
- Howe, J. (2008): Crowdsourcing. Why the power of the crowd is driving the future of business. New York/NY.
- King, B. (2010): Bank 2.0. How customer behaviour and technology will change the future of financial services. Singapore/New York/Hong Kong.
- Levine, R./Locke C./Searls, D./Weinberger, D. (2000): Das Cluetrain Manifest. 95 Thesen für die neue Unternehmenskultur im digitalen Zeitalter. München.
- Livingstone, D. W. (1999): Informelles Lernen in der Wissensgesellschaft. Erste kanadische Erhebung über informelles Lernverhalten. In: QUEM-Report Heft 60: Kompetenz für Europa. Wandel durch Lernen – Lernen durch Wandel.
- Raake, S./Hilker, C. (2010): Web 2.0 in der Finanzbranche. Die neue Macht des Kunden. Wiesbaden.
- Renkl, A. (1997): Lernen durch Lehren – Zentrale Wirkmechanismen beim kooperativen Lernen. Wiesbaden.
- Steiner, V. (2001): Exploratives Lernen. Der persönliche Weg zum Erfolg. Ein Arbeitsbuch für Studium, Beruf und Weiterbildung. München.
- Stobbe, A. (2010): Web 2.0 bei Finanzdienstleistern. In: Bentele, M. et al.: Mit Wissensmanagement Innovation vorantreiben. Kongressband zur Know-Tech 2010. Bitkom Servicegesellschaft mbH. S. 39–48.
- Stoller-Schai, D. (2007): Meet peers and experts: Erfahrungen mit der ersten Virtuellen Konferenz der Phonak AG. In: Wilbers, K./Hohenstein, A. (Hrsg.): Handbuch E-Learning. 22. Erg.-Lfg. Okt. 2007. Köln.

Stoller-Schai, D. (2010): Mobiles Lernen. Die Lernform des Homo mobilis. In: Wilbers, K./Hohenstein, A. (Hrsg.). Handbuch E-Learning. 32. Erg.-Lfg. April 2010. Köln.

Stoller-Schai, D./Christen, M. (2000): Network Event ‚Lernnetzwerke & Wissensnetzwerke‘. Institut für Arbeitspsychologie ETH Zürich/Learning Center Universität St. Gallen. Unveröff. Manuskript. Online: www.scribd.com/doc/33790736/Stoller-Schai-2000-Network-Event-mit-Mariana-Christen (letzter Aufruf: 01.12.10).

Autor



Dr. Daniel Stoller-Schai arbeitet als „Head E-Learning Switzerland“ für die UBS AG. Er ist seit Jahren in der E-Learning-Branche tätig. Sein Interesse gilt den kommunikationsorientierten, synchronen Lernformen und dem kundenorientierten E-Learning. Er studierte Pädagogik und Informatik an der Universität Zürich und promovierte zum Thema „E-Collaboration“ an der Universität St. Gallen.

Kontakt: daniel.stoller-schai@ubs.com