

Die digitale Transformation in Institutionen des kulturellen Gedächtnisses

Antworten aus der Informationswissenschaft

Herausgegeben von **Stephan Büttner**

Agiles Lernen

Cornelia Vonhof

Fakultät Information und Kommunikation, Hochschule der Medien
Stuttgart, Deutschland
vonhof@hdm-stuttgart.de

Abstract:

Der Beitrag beleuchtet agiles Lernen aus zwei Perspektiven. Zum einen skizziert er die Veränderungen der Arbeitswelt, die neue Formen des Arbeitens erfordern. Wenn derzeit über neue Formen des Arbeitens gesprochen wird, dann stehen agile Methoden im Mittelpunkt. Diese agilen Formen des Arbeitens müssen gelernt werden, wobei die Herausforderung weniger im Erlernen von Methoden, als in der Entwicklung eines agilen „Mindsets“ liegt. Die zweite Perspektive des Beitrags nimmt das Lernen, bzw. Methoden und Formate des Lernens in einer agilen Welt in den Blick. Lernen on demand, statt Lernen auf Vorrat oder neue Lernformate von Hackathons bis zu Working Out Loud sind auch für die informationswissenschaftlichen Berufsfelder interessante Ansätze.

Die Zukunft der Arbeitswelt – Future Work Skills für eine VUKA-Welt^[1]

Wenn man über die Zukunft von Lernen und Lehren nachdenkt, dann kann man das nicht tun, ohne die Entwicklung der Gesellschaft und insbesondere nicht, ohne die Zukunft der Arbeitswelt in den Blick zu nehmen. Was dabei mitschwingt, ist die scheinbar plötzlich entstandene Erkenntnis, dass die Zukunft kaum vorhersehbar oder vorhersag-

¹ Das Akronym VUKA steht für Volatilität, Unsicherheit, Komplexität, Ambiguität. Weitere Ausführungen dazu vgl. S. 3f.

bar ist. So kennen wir alle das Bonmot, nach dem Prognosen schwierig seien, besonders wenn sie die Zukunft betreffen. Wahlweise wird es Karl Valentin, Mark Twain, Winston Churchill, Kurt Tucholsky oder Niels Bohr zugeschrieben.

Es gibt eine Vielzahl von Versuchen und Ansätzen, um das, was wir heute meinen über die Zukunft vorhersagen zu können, zu systematisieren. Mit Bezug auf künftiges Lernen und Personalentwicklung haben sich die Ergebnisse der Studie „Future Work Skills 2020“ als ein praktikabler Ansatz erwiesen (Davies, Fidler, Gorbis 2011; Fidler 2016).

Unstrittig ist die Erkenntnis, dass sich die Arbeitswelt seit Jahren rapide verändert und auch kein Ende dieser Veränderung in Sicht ist. Stichworte sind Arbeit 4.0 oder New Work. Immer wieder wird versucht zu prognostizieren^[2], wie der künftige Arbeitskräftebedarf quantitativ und qualitativ aussehen wird, welche Berufsbilder sich wie verändern werden, welche Berufsbilder möglicherweise verschwinden und welche neu hinzukommen werden. Analysiert man das für den eigenen Berufsstand – also die Berufe im Bibliotheks- und Informationssektor – so wird erkennbar, wie schwierig solche Vorhersagen sind. Dies wird deutlich, wenn man „den Spieß umdreht“, zurückblickt und sich vergegenwärtigt, welche Vorstellungen, Erwartungen, Hoffnungen und Befürchtungen es noch vor etwa zehn Jahren gab und welche Entwicklungen uns damals noch undenkbar oder allenfalls unwahrscheinlich futuristisch erschienen.

Die Schwierigkeit, Berufsbilder der Zukunft verlässlich zu beschreiben, besteht natürlich nicht nur in der Bibliotheks- und Informationsbranche, sondern gleichermaßen in anderen Branchen. Daher hat das Forscherteam des Institute for the Future (IFF) und der University of Phoenix für seine Studie „Future Work Skills 2020“ (Davies, Fidler, Gorbis 2011) auch einen anderen Weg gewählt: Im Fokus stehen nicht konkrete Jobs oder Berufsbilder der Zukunft, sondern „Work Skills“, also die Kompetenzen und Fertigkeiten, die zukünftig – unabhängig von Berufsbildern, konkreten Arbeits-Settings und Branchen – eine Rolle spielen werden.^[3]

2 Weiterführende Ausführungen finden sich bei (Burmeister, Schiel 2018)

3 Im Update ihrer Studie (Fidler 2016) betonen sie, dass die Skills jedoch auch außerhalb des beruflichen Kontextes von zentraler Bedeutung sein werden.

Zur Bestimmung dieser (Work) Skills haben die Forscher zunächst sechs sogenannte „Drivers of Change“ identifiziert – also einschneidende Veränderungen, die geeignet erscheinen, die Arbeitslandschaft von morgen neu zu gestalten:

1. *Extreme Longevity:*

Die längere Lebensspanne des einzelnen Menschen verändert die Natur des Lernens und den Verlauf von Karrieren.

2. *Rise of Smart Machines and Systems:*

Die Automatisierung am Arbeitsplatz verdrängt den Menschen aus Routinetätigkeiten.

3. *Computational World:*

Der massive Anstieg von Rechenleistung macht die Welt zu einem programmierbaren System.

4. *New Media Ecology:*

Neue, nicht mehr textbasierte Kommunikationsmittel erfordern neue Lesefähigkeiten und quasi eine neue „Sprache“, um zu kommunizieren.

5. *Superstructured Organizations:*

Neue Technologien und Social-Media-Plattformen führen zu neuen Formen der Produktion und Wertschöpfung.

6. *Globally Connected World:*

Die weltweite Vernetzung stellt Vielfalt und Anpassungsfähigkeit in den Mittelpunkt organisatorischer Abläufe.

Diesen sechs Treibern schreiben die Autoren zu, die Neugestaltung der Arbeitslandschaft zu bestimmen. Der Umgang mit ihnen erfordert nun Kompetenzen und Fertigkeiten, die im Folgenden skizziert werden.

Die Fähigkeit, zielgerichtet und als Teamplayer zu agieren

Resilienz: Eine immer weniger vorhersagbare Arbeitsumgebung mit immer neuen, schnell wechselnden Anforderungen erfordert die Fähigkeit, sich von Rückschlägen und Herausforderungen nicht entmutigen zu lassen, sondern auf sich immer wieder ändernde Herausforderungen positiv zu reagieren.

Die Fähigkeit, in Teams zu arbeiten

Social Intelligence: Soziale Intelligenz, d.h. die Beurteilung von Gefühlen und Stimmungen und eine angemessene Reaktion darauf, war schon immer eine Kernfähigkeit von Menschen, die kollaborativ arbeiten und Vertrauen aufbauen müssen. Die Größe und Diversifizierung von Gruppen sowie die räumlichen und kulturellen Differenzen, mit denen wir zunehmend zu tun haben werden, werden die

Bedeutung sozialer Intelligenz im Arbeitsleben künftig aber noch vergrößern.

Cross-cultural Competency: In einer globalisierten Welt wird die Fähigkeit zur Arbeit in Teams von Menschen verschiedenen Alters, mit unterschiedlichen Fähigkeiten und Arbeits- und Denkmustern sowie aus diversen Disziplinen immer mehr zur Regel. In solchen Gruppen mit hoher Diversität muss es gelingen, Verbindungen zu schaffen, Differenzen abzubauen und effektiv zusammenzuarbeiten, um erfolgreich zu sein.

Virtual Collaboration: Technologie macht es einfacher, trotz räumlicher Trennung zu kollaborieren, Ideen zu teilen und effizient zu arbeiten. Sie erfordern aber auch ein Set neuer Kompetenzen. Dies gilt sowohl für Teamleitungen wie jedes Teammitglied.

Die Fähigkeit, Informationen zu erfassen und kritisch zu analysieren

Sense-making: Während Routinetätigkeiten – sei es in der Produktion oder im Dienstleistungsbereich – zunehmend von Maschinen erledigt werden, wächst der Bedarf an Fähigkeiten, die nicht durch Maschinen übernommen werden können. Bei diesen „Sinn stiftenden Fähigkeiten“ handelt es sich um die Fähigkeit, Dingen tiefere Bedeutung oder Wichtigkeit beimessen zu können. Oder anders: um kritisches Denken.

Novel & Adaptive Thinking: Die Fähigkeit, auf unerwartete Situationen zu reagieren, das heißt, Lösungen und Antworten abseits von routi-

nemäßigen und regelbasierten Abläufen zu entwickeln, wird sowohl in hoch- als auch in geringqualifizierten Jobs wichtiger.

Cognitive Load Management: Von entscheidender Bedeutung wird es sein, den kognitiven „Overload“ zu bewältigen, das heißt die Fähigkeit zur Differenzierung und Filterung von Informationen zu besitzen. Dazu gehört vor allem die Unterscheidung von Wichtigem und Unwichtigem.

Die Fähigkeit, Probleme zu lösen und Entscheidungen zu treffen

New-media Literacy: Neben die Fähigkeit, Content kritisch zu beurteilen, tritt die Fähigkeit, unterschiedliche Medienformate inhalts-, situations- und adressatengerecht auszuwählen, einzusetzen und zudem mit der rasanten Entwicklung Schritt zu halten.

Design Mindset: Die Fähigkeit zur kreativen Problemlösung und der Nutzung von divergentem und konvergentem Denken ist nötig, um in komplexen und unbekanntem Situationen Lösungen zu entwickeln und Entscheidungen treffen zu können.

Transdisciplinarity: Die Aufgabenstellungen der Zukunft werden durch ihre Komplexität transdisziplinäre Herangehensweisen erforderlich machen. Es wird jedoch nicht ausreichen, lediglich Spezialisten verschiedener Disziplinen zusammenzubringen. Vielmehr werden „T-shaped“ Experten gefragt sein, die Sprachen verschiedener Disziplinen sprechen. Dies erfordert die Bereitschaft des Einzelnen, weit über die formale Ausbildung hinaus zu lernen.

Computational Thinking: Mit rasant wachsenden Datenmengen steigt die Anforderung, aus diesen sinnvolle Informationen zu extrahieren, sie in abstrakte Begriffe zu überführen und datenbasierte Argumentation zu verstehen. Die Wichtigkeit des Einsatzes von Simulationen, von Kenntnissen statistischer Analyse und der Fähigkeit zu quantitativer Argumentation wird steigen.

Will man die „Key Drivers“ und die zehn „Skills“ des vorgestellten Frameworks in einen noch größeren Rahmen stellen, dann bietet sich dafür die Beschreibung unserer Welt als „*VUKA-Welt*“ an. Dieses Akronym, dessen Ursprung teilweise dem US-Militär (Graf, Gramß, Edelkraut 2017, p. 217), aber auch anderen Autoren (z.B. Bennett, Lemoine 2014) zugeschrieben wird, setzt sich aus vier Begriffen zusammen, die die moderne Welt beschreiben sollen:

V Volatilität: Unberechenbarkeit und Unbeständigkeit wächst durch die zunehmende Geschwindigkeit, den Umfang und die Dynamik von Veränderungen.

U Unsicherheit: Prognosen von Themen und Entwicklungen werden unsicherer. Erfahrungen aus der Vergangenheit helfen oft nicht weiter.

K Komplexität: Einfache, eindimensionale Zusammenhänge werden überlagert durch vielzählige, auch widersprüchliche Handlungsmöglichkeiten und Variable.

A Ambiguität: Mehrdeutigkeit und Unschärfe von Informationen, Situationen, Interessen und Rahmenbedingungen machen auch die eigene Positionierung schwerer.

Nimmt man die Key Drivers und die Aspekte einer VUKA-Welt zusammen, dann wird deutlich, dass diese Ausgangslage unweigerlich Auswirkungen auf Lernen und Arbeiten haben wird und haben muss. Für Individuen empfehlen die Forscher des Institute for the Future daher vor allem eines: Sie müssen sich selbst als „Lebenslange Lerner“ verstehen, die ihre vorhandenen Kompetenzen laufend mit neuen Anforderungen abgleichen. Wenn sie Entwicklungsbedarf erkennen, benötigen sie Zugriff auf entsprechende Ressourcen, die es ihnen ermöglichen, ihre Kompetenzen und Kenntnisse zu aktualisieren oder zu erweitern. Die Aufgabe von Organisationen und ihren Verantwortlichen im (Personal-) Management ist es, diese veränderte Umwelt wahrzunehmen und ihre Personalplanungs- und Personalentwicklungsstrategien nachdrücklich anzupassen, um die Mitarbeitenden bei deren Anpassung an künftige Qualifikationsanforderungen zu unterstützen. Eine zentrale Rolle für die Entwicklung der Future Work Skills weisen die Forscher den Bildungsinstitutionen zu und schreiben diesen ins Stammbuch, dass sie

ihre aktuellen Strukturen rasch an die neuen Erfordernisse der Lebenslangen Lerner anpassen müssen (Fidler 2016, p. 36). Lernen ist demnach die Schlüsselkompetenz in einer VUKA-Welt.

Agiles Arbeiten

Wenn es darum geht, wie Organisationen auf die beschriebenen Herausforderungen reagieren können, dann fallen unweigerlich die Stichworte „Agiles Arbeiten“ oder „Agilität“. Diese sollen kurz skizziert werden. Auch wenn das Konzept der Agilität derzeit einen regelrechten Hype erlebt, hat es schon eine längere Geschichte hinter sich. In den 1950er-Jahren hat der Soziologe Talcott Parsons das „AGIL-Schema“ entwickelt. Der Begriff ist jedoch nicht im Sinne der direkten Wortbedeutung^[4] zu verstehen, sondern als Akronym, mit dem er die Fähigkeit eines Systems beschreibt, auf sich verändernde äußere Bedingungen zu reagieren:

- A Adaptation: Fähigkeit zur Anpassung eines Systems an sich verändernde Bedingungen
- G Goal Attainment: Fähigkeit, Ziele zu definieren und verfolgen
- I Integration und Inclusion: Fähigkeit, Zusammenhalt herzustellen und abzusichern
- L Latency: Fähigkeit, grundlegende Strukturen und Wertmuster aufrechtzuerhalten (Förster, Wendler 2012, p. 3–4).

In den 1990er-Jahren taucht der Begriff dann erneut auf, als das MIT die Schwächen der amerikanischen Industrie untersuchte und eine enge Kunden- und Lieferantenbeziehung, eine bessere Technologieausnutzung, flachere Hierarchien und eine innovative Personalpolitik empfahl. Das ganze unter der Überschrift des „Agile Manufacturing“ (Förster, Wendler 2012, p. 8). Den maßgeblichen Impuls für die aktuelle Diskussion gab das „Agile Manifest“ (Beck, Beedle, Bennekum van, Cockburn, Cunningham 2012), in dem Softwareentwickler ihr Verständnis davon, wie sie zu besseren Ergebnissen kommen können, definiert haben.

4 Agil in der Definition des Duden bedeutet: von großer Beweglichkeit zeugend; regsam und wendig.

Der Grundgedanke der IT-Entwickler war, dass nur wenn alle Beteiligten (Entwickler, Kunden, Lieferanten) gemeinsam an einem Strang ziehen, es gelingen kann, unter den Bedingungen höchster Komplexität, echten Nutzen zu stiften. Sie formulierten vier Leitsätze, die den Kern des Agilen Manifests bilden:

Individuen und Interaktionen	haben Vorrang vor Prozessen und Werkzeugen
Funktionierende Software / Dienstleistungen	hat Vorrang vor umfassender Dokumentation
Zusammenarbeit mit dem Auftraggeber / Kunden	hat Vorrang vor Vertragsverhandlung
Reagieren auf Veränderung	hat Vorrang vor dem Befolgen eines Plans.

Abbildung 1: Leitsätze des Agilen Manifests

Blickt man nun auf das aktuelle Verständnis von Agilität, so wird darunter die Fähigkeit einer Organisation verstanden, sich kontinuierlich an eine komplexe, turbulente und unsichere Umwelt – eben an eine VUKA-Welt – anzupassen. Um dazu in der Lage zu sein, muss die Organisation – oder besser gesagt, müssen die Mitglieder der Organisation – die Veränderungen möglichst frühzeitig wahrnehmen und zugleich selbst innovativ, lern- und veränderungsbereit sein.

Das Konzept der Agilität umfasst kurze, überschaubare, zeitlich klar getaktete Planungs- und Umsetzungszyklen, die zu konkreten Ergebnissen führen. Damit wird es möglich, die gewählte Vorgehensweise immer wieder an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen. Fehler oder Entwicklungen in eine nicht zielführende Richtung werden frühzeitig sichtbar und können sofort korrigiert werden. Kunden werden von Beginn an in die Produkt- oder Dienstleistungsentwicklung einbezogen, sodass kontinuierliches Feedback und ein unmittelbarer Lerntransfer erfolgen kann. Agilität steht damit für ein iteratives Vorgehen und die Arbeit in cross-funktionalen Teams, die selbstorganisiert arbeiten. Selbstorganisation ist einer der zentralen Aspekte agilen Arbeitens. Von

Seiten der Führungskräfte heißt das, Selbstorganisation zuzulassen, und von Seiten der Mitarbeitenden heißt es, Selbstorganisation anzunehmen und zu übernehmen. Die wohl bekannteste agile Methode, mit der agile Organisationen arbeiten, ist „Scrum“. Wesentlich für agiles Arbeiten ist jedoch weniger der Einsatz von Methoden, sondern eine Haltung, eine Denk- und Handlungslogik, die die genannten Prinzipien im Alltag verankert. Dies erfordert verändertes Verhalten von Mitarbeitenden und von Führungskräften.

Agiles Lernen

Wenn sich in Organisationen das Arbeiten hin zum agilen Arbeiten verändert, dann muss sich auch das Lernen in den Organisationen verändern. Dabei ist es hilfreich, zwei Stoßrichtungen des betrieblichen Lernens zu unterscheiden. Zum einen hat Lernen im betrieblichen Kontext immer einen strategischen Aspekt, bei dem ein längerfristiger Entwicklungsprozess, ausgerichtet auf ein künftiges Entwicklungsziel (in der Regel mit Blick auf die Organisationsentwicklung), verfolgt wird. Gleichzeitig muss Lernen „im realen Moment des Bedarfs verfügbar sein und situativ Wirksamkeit erzeugen“ (Friedrich 2018, p. 14). Diese beiden Stoßrichtungen zeigen, dass das Paradigma des Push-Prinzips im betrieblichen Lernen – also die längerfristig angelegte Entwicklung hin zu neuen Rollen oder Aufgabengebieten – ergänzt werden muss durch das Pull-Prinzip. Hierbei steht die lernende Person im Vordergrund, die ihren eigenen Lernprozess situativ steuert und das Gelernte direkt anwendet, um unmittelbar Ergebnisse zu erzielen.

Der Transfer von agilen Prinzipien auf das betriebliche Lernen spiegelt also im Idealfall ein agiles Mindset, indem es

- arbeitsplatznahe und am Bedarf des Lernenden ausgerichtet Lernziele verfolgt und damit Selbstorganisation und Selbststeuerung fordert und fördert („From Content to Context“)
- in enger Abstimmung mit ihm und für seine Bedürfnisse entwickelt wird, statt fertige Bildungsmaßnahmen anzubieten („From Delivery to Co-Creation“)

- unmittelbare (Teil-)Ergebnisse zeigt, anhand derer geprüft werden kann, ob Nutzen erzeugt wird oder ob Veränderungen vorgenommen werden müssen. (“From Training to Business Impact”). (Höhne, Bräutigam, Longmuß, Schindler 2017, p. 111; Reimann 2017, pp. 6–8)

Wie sieht es mit diesen Anforderungen in der Praxis aus? Dass Lernprozesse nicht nur in Kursen, Seminaren und Web-based Trainings stattfinden, sondern auch im Austausch mit Vorgesetzten und Kollegen sowie im Arbeitsprozess selbst, ist jedem bewusst. Das „70:20:10-Modell“^[5] (Arets, Jennings, Heijnen 2016) beschreibt eine grobe quantitative Verteilung dieser Lernaktivitäten, die wie folgt aussieht:

- 70 Prozent aller Lernaktivitäten finden im Arbeitsprozess, „on the job“, durch tägliche Praxis und Erfahrung statt („experience“),
- 20 Prozent im Austausch mit anderen, mit Führungskräften, Teammitgliedern und Kollegen („exposure“) und
- 10 Prozent schließlich durch Weiterbildung und Training („education“).

Aus eigenen Lernerfahrungen können viele bestätigen, dass sie berufliches Lernen genauso erleben und praktizieren. Formale Weiterbildung ist nach dieser Erkenntnis nur ein kleiner Teil der Wahrheit, nämlich 10%. Diese Lernaktivitäten finden in der Regel getrennt vom Arbeitsplatz und losgelöst vom Arbeitsprozess statt. Von Trainern und Experten werden in analogen oder digitalen Formaten Fachinhalte vermittelt, Handlungsweisen und Handlungswissen sowie das Verständnis neuer Themen, Prozesse und Verhaltensroutinen geübt. Der Transfer des Gelernten in den Arbeitsalltag wird vorbereitet.

Wie können jedoch die anderen 90% im betrieblichen Kontext gestaltet werden, wenn sich der Betrieb nicht darauf zurückziehen will, dass das informelle Lernen schon „irgendwie“ stattfinden wird? Welche Lernformate unterstützen die 90%?

5 Die Ursprünge des Modells liegen u.a. in einer Studie am Center for Creative Leadership (CCL) in North Carolina, in der 200 erfahrene Führungskräfte zu ihrem Lernverhalten befragt wurden. Diese gaben an, dass ihre „lessons learned“ zu 70 Prozent aus anspruchsvollen Arbeitsaufgaben („tough jobs“) stammten, zu 20 Prozent von den Personen, mit denen sie arbeiteten, und zu 10 Prozent aus Kursen und Fachlektüre (Lombardo, Eichinger 1996). Auf der Grundlage dieser Ergebnisse wurde das Modell weiter ausgeführt.

70 Prozent aller Lernaktivitäten finden im Arbeitsprozess, „on the job“, durch tägliche Praxis und Erfahrung statt („experience“):

Hier erfolgt Lernen dadurch, dass Mitarbeiter mit neuen Aufgaben und Herausforderungen konfrontiert werden, in übergreifenden (interdisziplinären, cross-funktionalen) Projekten oder zusammen mit anderen Abteilungen arbeiten. Aber auch tägliche Recherche- oder Netzwerkaufgaben, erleichtert durch den schnellen Zugriff auf Informationen, News, Guides und Manuals, unterstützen den Kompetenzgewinn in der Praxis.

20 Prozent aller Lernaktivitäten finden im Austausch mit anderen, mit Führungskräften, Teammitgliedern und Kollegen statt („exposure“):

Das Lernen mit und durch andere findet in der laufenden Zusammenarbeit mit Führungskräften, Kollegen, Projektteammitgliedern und Externen statt. Dazu ist der Erfahrungsaustausch in internen und offenen Netzwerken und Communities erforderlich. In Besprechungen und Diskussionen, in Meetings, in Mitarbeiter- und Entwicklungsgesprächen, durch unterschiedliche Formen des Feedbacks, der Kritik, des Coachings und Mentorings werden Lern- und Reflektionsprozesse angestoßen.

Die angerissenen Lernformate zeigen, dass das 70:20:10-Modell einen hilfreichen Rahmen setzt, um in der eigenen Organisation zu prüfen, welche Lernformate bereits eingesetzt werden, auf welche der Form der Lernaktivität sie einzahlen und wo Entwicklungspotenzial besteht. Es geht also nicht um ein Gegeneinander von formellem (10%) und informellem Lernen (90%). Beide Formen sind unabdingbar notwendig.

Agile Lernformate

Verknüpft man die Bausteine des 70:20:10-Modells mit Lernformaten wird deutlich, dass eine breite Palette zur Verfügung steht, die einerseits den Anforderungen an agiles Lernen genügt, die andererseits für die Future Works Skills wirksam werden kann und die zum Dritten für den Einsatz in Bibliotheken und Informationseinrichtungen denkbar ist oder auch bereits Verbreitung gefunden hat.

70:20:10	Zielsetzung	Mögliche Formate
10% Lernen durch formale Weiterbildung und Training	<ul style="list-style-type: none"> • Neue Fachinhalte lernen • Handlungsweisen üben • Praxis simulieren 	Schulungen, Workshops, Seminare, Kurse, E-Learning, Webinare, Flipped Classroom, Simulationen, Fallstudien, Micro-Learning, Lessons Learned, Projekt-Review
20% Lernen durch Austausch mit anderen	<ul style="list-style-type: none"> • Wissen und Erfahrungen austauschen • Feedback erhalten und geben • Kontinuierliche Weiterentwicklung 	Mentoring, Coaching, Feedback, Lessons Learned, Projekt-Review, Content Curation, Micro-Learning, Kollaborationstools, Austauschplattformen, Lernen durch informelle Netzwerke (Communities of Practice) Brown Bag Lunch, Social Learning, Working Out Loud
70% Lernen durch Erfahrung	<ul style="list-style-type: none"> • Erfahrung und Wissen erweitern und aneignen • Neues ausprobieren und einsetzen • Versuch und Irrtum 	Performance Support, intelligente Informationsquellen, News, Guides, Manuals, Expertengespräche, Erklärfilme, Checklisten, Prozessdarstellungen, Micro-Learning,

Die Übersicht macht deutlich, dass sich einige Lernformate unterschiedlichen Einsatzszenarien zuordnen lassen und damit mehrfach genutzt werden können. Ausgewählte Lernformate sollen im Folgenden vorgestellt werden.

Brown Bag Lunch

Ein „Brown Bag Lunch“ oder ein „Brown Bag Meeting“ ist ein informelles, zeitlich begrenztes Treffen, üblicherweise während der Mittagszeit. Die Grundidee ist, in lockerer Atmosphäre durch einen Vor-

trag oder den Austausch zu aktuellen Themen das kollegiale Lernen zu ermöglichen. Der Begriff „Brown Bag“ steht für eine „Tüte“ mit Essen, das – nach amerikanischem Vorbild in einer braunen Papiertüte – mit ins Büro, die Schule, Hochschule gebracht wird. Es ist daher üblich, zu einer Brown Bag Lunch sein eigenes Mittagessen mitzubringen. Während eines Brown Bag Lunch werden Themen transportiert, die zum Diskutieren anregen sollen und damit explizit auf Austausch angelegt sind. Üblicherweise wird ein Brown Bag Lunch mit 10 bis 30 Personen und als persönliches Treffen geplant. Denkbar ist eine Brown Bag Session aber auch als Online-Variante z.B. in Form eines Webinars.

Micro-Learning oder Learning Nuggets

Lernen in kurzen Einheiten wird zunehmend populär. Micro-Learning, Learning Nuggets und Wissenshäppchen sind nur einige der unzähligen Begriffe für diese Form des Lernens. Sie haben gemeinsam, dass die Zeitspanne des Lernens sehr kurz ist (drei und 15 Minuten), sie lassen sich in den Arbeitsprozess und am Arbeitsplatz integrieren und sie erfordern und ermöglichen informelles, selbstorganisiertes Lernen. Dabei knüpfen sie an Mediennutzungsverhalten an, das sich durch Online-Nutzung und vor allem die Nutzung sozialer Netzwerke etabliert hat. Micro-Learning kann aber auch zur Vor- oder Nachbereitung in formalen Kursen eingebettet sein (zum Beispiel ein dreiminütiger Podcast oder ein Erklärfilm).

Hackathon und Ship-It-Day

Ein Hackathon, eine Wortschöpfung aus „Hack“ (technischer Kniff) und „Marathon“ ist ursprünglich eine kollaborative und intensive Software- und Hardwareentwicklungsveranstaltung. In einem 24- oder 48-stündigen Kreativereignis werden vorgegebene Problemstellungen oder eigens entwickelte Aufgaben bearbeitet. Die sich bildenden kleinen Teams können entscheiden, mit welchen Aufgaben sie sich befassen möchten und wie sie sie angehen. Die Ergebnisse werden am Ende der Veranstaltung als Prototypen präsentiert und von einer Jury prämiert. Der 24-stündige Ent-

wicklungsprozess ist durch das bewusste Schaffen einer außergewöhnlichen Arbeitsatmosphäre (Brainstorming-Equipment, IT-Ausstattung, flexibles Co-Working-Settings, Catering), den Zeitdruck sowie den Event- und Wettbewerbscharakter gekennzeichnet.^[6]

Das Format des „Hackathon“ hat zwischenzeitlich den IT-Bereich verlassen und wird unter dem Namen „Ship-It-Day“ auch für andere Aufgabenstellungen und in anderen Kontexten eingesetzt. Wieder gilt: Mitarbeitende haben 24 manchmal auch 48 Stunden Zeit, um ein innovatives Projekt zu planen, durchzuführen, zu präsentieren und im Anschluss die Ergebnisse mit dem ganzen Team zu diskutieren und zu bewerten. Die Teams, aber auch einzelne Menschen, überlegen sich ein Projekt, das entweder der Organisation oder auch den Kunden einen Vorteil bringt. Das Spektrum jenseits von IT-Entwicklungen ist groß: Ein Erklärvideo kann erstellt, ein neues Curriculum ausgearbeitet, ein Marketingkonzept entwickelt werden etc. Es geht darum, ein „versandfertiges Ergebnis“ zu entwickeln. Die einzige Einschränkung besteht darin, dass die Zeit nicht dafür genutzt wird, die tagtäglich anfallenden Projekte und Aufgaben abzuarbeiten.^[7]

Working Out Loud

Die etwas eigentümliche anmutende Bezeichnung „Working Out Loud“ beschreibt eine strukturierte Form des persönlichen, lernorientierten Austauschs in einem Netzwerk zu Themen, mit dem eine einzelne Person ihre Lernziele und den Weg zur Zielerreichung gemeinsam mit den anderen erreicht. Bryce Williams hat den Begriff 2010 in einem Blogartikel (Williams 2010) zum ersten Mal verwendet und dabei die folgende Gleichung zur Erklärung aufgestellt:

Working Out Loud = Observable Work + Narrating Your Work

Die Kernidee ist, das eigene Wissen und die eigene Arbeit sichtbar machen, damit alle davon profitieren können. Diese Idee hat in den letz-

6 Beispiel für ein Hackathon, an dem auch Studierende des Studiengangs Bibliotheks- und Informationsmanagement der HdM Stuttgart teilnahmen: <https://www.codeforculture.de/>

7 Beispiele für ShipIt-Days: <https://www.scandio.de/blog/de/2017/04/shipit-days-2017;> <https://www.atlassian.com/company/shipit>

ten Jahren weite Kreise gezogen. Kaum ein namhaftes Unternehmen⁸, das nicht Working Out Loud als Methode nutzt und propagiert. John Stepper hat diesen Ansatz in seinem gleichnamigen Buch (Stepper 2015) aufgegriffen und fünf Prinzipien aufgestellt:

- Relationships: Aufbau nachhaltiger Beziehungen, deren Qualität v.a. darin liegt, selbst etwas beizutragen
- Generosity: Teilen von Wissen, ohne eine Gegenleistung zu erwarten, sondern um etwas Konstruktives beizutragen und damit das Netzwerk nachhaltig zu stärken
- Visible Work: Sichtbarmachen der eigenen Arbeit, in der Weise, dass sie ein wertvoller Beitrag für das Netzwerk wird und nicht der reinen Selbstdarstellung dient
- Purposeful Discovery: Gezieltes Hinarbeiten auf ein individuelles Ziel und die Ausrichtung der Ressourcen darauf (Welche Ressourcen benötige ich? Wie und was kann ich beitragen, um dem Ziel näherzukommen und etwas dabei zu lernen?)
- Growth Mindset: Offenheit in der Herangehensweise und Entdecken der Möglichkeiten, die dem Ziel näherbringen können.

Praktisch findet Working Out Loud in kleinen Gruppen statt, die aus drei bis fünf Personen bestehen, den sogenannten „Circles“. Diese treffen sich zwölf Wochen lang regelmäßig für eine Stunde pro Woche, um gemeinsam an den jeweiligen individuellen Zielen der einzelnen Circle-Mitglieder zu arbeiten. Dabei sind die folgenden drei Fragen für jede teilnehmende Person leitend:

- Was will ich erreichen?
- Wer kann mir dabei helfen?
- Was kann ich anderen Personen meinerseits anbieten, um eine tiefere Beziehung aufzubauen?

8 Die deutsche Working Out Loud Community of Practice besteht zum Beispiel aus Vertretern von AUDI, BMW, Bosch, Continental, Daimler, Deutsche Bank, Telekom, Siemens, ZF-Friedrichshafen; Beispiel Bosch: (Struzek, Krentz 2018)

Unterstützend für die Arbeit können dazu „Circle-Guides“ herangezogen werden, die frei verfügbar sind (Stepper 2018). Die Circles selbst können virtuell, zum Beispiel per Skype, oder als persönliche Treffen stattfinden.

Gemeinsam ist diesen agilen Lernformaten, dass sie ohne großen organisatorischen oder finanziellen Aufwand ausprobiert und entwickelt werden können. Dass sie – quasi durch die Hintertür – agiles Denken und Arbeiten befördern, versteht sich fast von selbst:

- Sie fördern ein hohes Maß an Selbststeuerung und Kooperation der Beteiligten,
- sie sind direkt mit den Aufgaben und dem Arbeitskontext verbunden (Learning on demand),
- sie fokussieren auf „das Wirksame“, statt auf Regeln, Prozesse
- sie können in kleinen Schritten ausprobiert und dann weiterentwickelt werden
- sie gehen davon aus, dass es viele „Wahrheiten“ und Möglichkeiten gibt und die Lernenden für sich die beste Variante finden (Graf, Gramß, Edelkraut 2017).

Quellen

ARETS, Jos, JENNINGS, Charles and HEIJNEN, Vivian, 2016. 702010: towards 100% performance. ISBN 978-90-823978-1-9.

BECK, Kent, BEEDLE, Mike, BENNEKUM VAN, Arie, COCKBURN, Alistair and CUNNINGHAM, Ward, 2012. Manifest für Agile Softwareentwicklung. Manifest für Agile Softwareentwicklung [online]. 2012. [Viewed 26 June 2018]. Available from: <http://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html>

BENNETT, Nathan and LEMOINE, James, 2014. What a Difference a Word Makes: Understanding Threats to Performance in a VUCA World. SSRN Electronic Journal [online]. 2014. [Viewed 26 June 2018]. DOI 10.2139/ssrn.2406676. Available from: <http://www.ssrn.com/abstract=2406676>

BURMEISTER, Klaus and SCHIEL, Andreas, 2018. Der Teufel steckt im Detail 2/2. Zukunft der Arbeit [online]. 6 July 2018. [Viewed 9 July 2018]. Available from: <https://www.zukunftderarbeit.de/2018/07/06/der-teufel-steckt-im-detail-22/>

DAVIES, Anna, FIDLER, Devin and GORBIS, Marina, 2011. Future Work Skills 2020 [online]. Phoenix: Institute for the Future for University of Phoenix Research Institute. [Viewed 12 June 2018]. Available from: <http://www.iftf.org/futureworkskills/>

FIDLER, Devin, 2016. FUTURE SKILLS: Update and Literature Review. Phoenix: Institute for the Future.

FÖRSTER, Kerstin and WENDLER, Roy, 2012. Theorien und Konzepte zu Agilität in Organisationen. Dresden: Techn. Univ., Fak. für Wirtschaftswiss., Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik, insbesondere Informationssysteme in Industrie und Handel. Dresdner Beiträge zur Wirtschaftsinformatik.

FRIEDRICH, Christian, 2018. Das Lernen der Zukunft. Personalentwicklung im Digitalzeitalter verknüpft formelles und informelles Lernen und erlaubt situative Qualifizierung mitten im Arbeitsprozess. Personalmagazin. 2018. No. 04.

GRAF, Nele, GRAMß, Denise and EDELKRAUT, Frank, 2017. Agiles Lernen: Neue Rollen, Kompetenzen und Methoden im Unternehmenskontext. 1. Auflage 2017. München: Haufe Lexware. Haufe Fachbuch. ISBN 978-3-648-09533-1.

HÖHNE, Benjamin P., BRÄUTIGAM, Sandra, LONGMUß, Jörg and SCHINDLER, Florian, 2017. Agiles Lernen am Arbeitsplatz – Eine neue Lernkultur in Zeiten der Digitalisierung. Zeitschrift für Arbeitswissenschaft. August 2017. Vol. 71, no. 2, p. 110–119. DOI 10.1007/s41449-017-0055-x.

LOMBARDO, Michael M. and EICHINGER, Rober W., 1996. The Career Architect Development Planner. Minneapolis: Lominger.

STEPPER, John, 2015. Working Out Loud: For a better career and life. New York: Ikigai Press. ISBN 978-0-692-38239-4.

STEPPER, John, 2018. Build relationships that matter. Working Out Loud [online]. 2018. [Viewed 9 July 2018]. Available from: <http://workingoutloud.com/>

STRUZEK, Monika and KRENTZ, Katharina, 2018. So geht Networking bei Bosch mit Working Out Loud. Haufe.de News und Fachwissen [online]. 6 March 2018. [Viewed 9 July 2018]. Available from: https://www.haufe.de/personal/hr-management/bosch-working-out-loud-in-der-praxis_80_444782.html

WILLIAMS, Bryce, 2010. When will we Work Out Loud? Soon! TheBrycesWrite [online]. 30 November 2010. [Viewed 9 July 2018]. Available from: <https://thebryceswrite.com/2010/11/29/when-will-we-work-out-loud-soon/>