

Inhaltsverzeichnis

0.1	Vorwort	1
0.2	Geschichte des Corporate Learning	1
1	Praxisbeispiele	4
1.1	Merck	4
1.1.1	Corporate Learning bei Merck 2017	4
1.1.2	Zukunft des Corporate Learning bei Merck	5
1.1.3	Corporate Learning Rollen bei Merck	6
1.1.4	Corporate Learning Tools bei Merck	7
1.1.5	Einzelnachweise	7
1.2	Continental	9
1.2.1	Corporate Learning bei Continental 2017	9
1.2.2	Zukunft des Corporate Learning bei Continental	10
1.2.3	Corporate Learning Rollen bei Continental	10
1.2.4	Corporate Learning Tools bei Continental	10
1.2.5	Einzelnachweise	11
1.3	ottobock	12
1.3.1	Corporate Learning bei Ottobock 2017	12
1.3.2	Zukunft des Corporate Learning bei Ottobock	15
1.3.3	Corporate Learning Rollen bei Ottobock	15
1.3.4	Corporate Learning Tools bei Ottobock	15
1.3.5	Einzelnachweise	15
1.4	DNV GL Oil & Gas	17
1.4.1	Corporate Learning bei DNV GL Oil & Gas 2017	17
1.4.2	Zukunft des Corporate Learning bei DNV GL Oil & Gas	18
1.4.3	Corporate Learning Rollen bei DNV GL Oil & Gas	18
1.4.4	Corporate Learning Tools bei DNV GL Oil & Gas	19
1.4.5	Einzelnachweise	20
1.5	Viessmann	20
1.5.1	Corporate Learning bei Viessmann	20
1.5.2	Zukunft des Corporate Learning bei Viessmann	22
1.5.3	Corporate Learning Rollen bei Viessmann	22
1.5.4	Corporate Learning Tools bei Viessmann	22

1.5.5	Erläuterungen	23
1.6	Aareal Bank	24
1.6.1	Corporate Learning bei der Aareal Bank 2017	25
1.6.2	Zukunft des Corporate Learning bei der Aareal Bank	25
1.6.3	Corporate Learning Rollen bei der Aareal Bank	26
1.6.4	Corporate Learning Tools bei der Aareal Bank	26
1.6.5	Exkurs Algorithmen, BigData und Social Bots	26
1.6.6	Exkurs Assistenz Bots (Chat Bots)	28
1.6.7	Abzuleitende Handlungsfelder	28
1.6.8	Wo stehen HR und L&D in dieser Entwicklung	29
1.6.9	Auswirkungen auf Themen und Aufgabengebiete	29
1.7	Bosch	30
1.7.1	Corporate Learning bei Bosch 2017	30
1.7.2	Zukunft des Corporate Learning bei Bosch	31
1.7.3	Corporate Learning Rollen bei Bosch	32
1.7.4	Corporate Learning Tools bei Bosch	34
1.7.5	Einzelnachweise	34
1.8	Audi	35
1.8.1	Corporate Learning bei Audi 2017	35
1.8.2	Zukunft des Corporate Learning bei Audi	37
1.8.3	Corporate Learning Rollen bei Audi	37
1.8.4	Corporate Learning Tools bei Audi	37
1.8.5	Einzelnachweise	37
2	Fazit und Ausblick	39
2.1	Status quo Corporate Learning 2017	39
2.2	Vision Corporate Learning 2025	40
2.3	Roadmap Corporate Learning 2017-2025	40
3	Für die Umsetzung	41
3.1	Corporate Learning Rollen	41
3.2	Corporate Learning Toolbox	41
4	Text- und Bildquellen, Autoren und Lizenzen	42
4.1	Text	42
4.2	Bilder	42
4.3	Inhaltslizenz	42

0.1 Vorwort

Unter Organisationales Lernen (Corporate Learning) verstehen wir die Gesamtheit an Lernen in Unternehmen. Dies umschließt sowohl das formelle, als auch den noch größeren Anteil des informellen Lernens (70-20-10-Regel).

Aufgrund der aktuellen Megatrends (u.a. Digitalisierung) und einer steigenden volatileren, unsicheren, komplexeren und mehrdeutigeren Welt (VUCA-Welt) ist ein Wandel im Lernumfeld notwendig. Lernen in der Organisation zeugt von der Fähigkeit sich anpassen zu können.

Die im nachfolgenden aufgezeigten Ergebnisse sind eine Zusammenfassung aus dem MOOC cl2025. Grundlage hierfür waren u.a. Praxisbeispiele aus 8 Unternehmen sowie ausführliche Diskussionen innerhalb der MOOC-Community, die sich insgesamt über 8 Wochen erstreckten.

0.2 Geschichte des Corporate Learning

Welche Schlüssel-Ereignisse der Vergangenheit haben zu diesem Zustand geführt? War Lernen in den 80 Jahren (*TODO: näheres zum zeitlichen Verlauf siehe xxx-Video Simon -*) noch fast ausschließlich fremdbestimmt, wird das Lernen zunehmend durch die Digitalisierung der Arbeitsprozesse bestimmt. Diese Zunahme an digitalisierten Arbeitsprozessen führt tendenziell zu einer zunehmenden Selbstorganisation des Lernens. Gleichzeitig ermöglicht sie selbstorganisierte Lernprozesse am Arbeitsplatz, die so früher nicht möglich waren.

Lernen auf Vorrat verliert in diesem Konstrukt zunehmend an Bedeutung, weil Lernen stattfindet, wenn Herausforderungen im Arbeitsprozess zu bewältigen sind (Lernen also kompetenzorientiert erfolgt). Wenn gelernt wird, was gebraucht wird (Learning on demand), können u.a. folgende Faktoren gefördert werden:

- Steigerung der Lerneffizienz (Problem wird sofort gelöst, ohne Lern/Arbeitszeit zu verschwenden)
- Nachhaltigkeit des Lernens, durch zeitnahe Lernerfahrung festigen
- Der Verlust an Gelerntem wird so vermieden, da zwischen Lernen und Anwendung eine kürzere Zeitspanne liegt
- Performance des Einzelnen- und des Unternehmens

Im Sinne einer Lernenden Organisation können so hemmende und fördernde Faktoren herausgearbeitet werden, die neue Lernkonzeptionen und deren Umsetzung nötig und möglich machen.

Der aktuellen betrieblichen Bildungswelt wird, je nach Unternehmen, teilweise in den Unternehmen, durch zwei grundsätzlich gegensätzliche Entwicklungen bestimmt:

- Learning and Development (L&D) ist in einer beharrenden Position, die insbesondere durch die Akzeptanz und Lernkultur tradierter, formeller Lernkonzepte sowie die eher verwaltende, regulierende Rolle des Bildungsbereiches geprägt wird und
- befindet sich in einem dynamischen Wandel, der vor allem durch die zunehmend agile Arbeitswelt, die Vernetzung der Lebens- und Arbeitswelt und den daraus entstehenden Bedarf nach agilen Lernkonzeptionen und innovativen Lernsystemen entsteht.

Im Einzelnen haben wir folgende Faktoren identifiziert.

Hemmende Faktoren, die tendenziell zum Stillstand in der betrieblichen Bildung geführt haben

[Ggf. Satz einfügen?]

Formelle Rahmenbedingungen In zahlreichen Unternehmen haben sich tradierte und vorgegebene Strukturen und Prozesse erhalten:

- Entkoppelung von Arbeiten und Lernen – Lernen erfolgt zu bestimmten Zeiten in gesonderten Seminarräumen
- Mangelnde IT-Infrastruktur
- Trennung von Konzeptentwicklung und -umsetzung, d.h. ohne Einbezug der Trainer
- Bei der Einstellung zählen Zeugnisse und lückenlose Lebensläufe, aber nicht das Potenzial der Bewerber – dies kann das Entwicklungspotenzial der Unternehmung in Hinblick auf eine „Lernende Organisation“ einschränken
- Bremsende Arbeitnehmervertretung - z. B. bei der Freigabe innovativer Bildungskonzepte oder wegen Arbeitszeitgesetzen

Kulturelle Rahmenbedingungen Die Denkweise vieler Unternehmensangehöriger (Mitarbeiter, Führungskräfte, Personalentwickler) ist nach wie vor in fremdgesteuerten Lernformaten verhaftet:

- Mangelndes Bewußtsein für die Notwendigkeit der persönlichen Entwicklung - „ein Beruf für immer“
- Geringe Akzeptanz von Social Media im Arbeitsprozess
- Mangelnde Kultur der Selbstorganisation und der Wissensweitergabe - „Wissen ist Macht“

- Tradierte Bildungsangebote mit schulischer Prägung genießen hohe Akzeptanz – positive Evaluation durch Bewertung der Seminare, nicht des Lernerfolgs in der Praxis – Orientierung an schulischen und universitären Ausbildungen
- Geringe Akzeptanz des Lernens am Arbeitsplatz – Lernen wird mit Nichtstun assoziiert, daraus entsteht Rechtfertigungsdruck,
- Lernen wird auf formelles Lernen (Wissen und Qualifikation) reduziert – die Zertifizierung steht im Vordergrund • Mangelhafte Führungskultur, z. B. Qualifizierung als Benefit oder Ausgleich mangelnder Förderung, Lernen als Steuerungsinstrument und Erfolgskontrolle

Rolle des betrieblichen Bildungsbereiches Viele Strukturen und Prozesse aus dem Zeitalter der Industrialisierung (Taylorismus, 1920) sind nach wie vor im Bildungsbereich verbreitet:

- Verwalter und Regulierer, wird nicht als Gestalter gesehen – dies kann eine Entmündigung der Lerner bewirken
- Keine Akzeptanz als gleichwertiger Partner in der strategischen Unternehmensentwicklung
- Einige L&D berücksichtigen die Trends nicht ausreichend– keine Benchmarks und keine Erfolgsmessung in der Praxis
- Mangelnde Agilität bei der dynamischen Gestaltung der Lernkonzeptionen und –systeme – starre Strukturen und Prozesse in der Bildung (Standardisierung)
- „Silodenken“ - hohe Distanz zur Welt der Lerner und keine Einbeziehung der Zielgruppen bei der Entwicklung von Lernkonzeptionen und -systeme
- Massenproduktion in der Bildung, d. h. wirtschaftliche Produktion von aufbereitetem Wissen und Vermittlung an.
- Mangelnde Ressourcen, insbesondere beim Geld und Personal
- Mangelnde Kompetenzen der Learning Professionals im Bereich innovativer, bedarfsgerechter Lernkonzeptionen und -systeme
- Bildung wird als Kostenfaktor gesehen (ROI-Bewertung)

Lernkonzeption Zentralistische und starre Vorgaben kennzeichnen häufig die Lernangebote:

- Konzentration auf tradierte Bildungsangebote, da gewohnt, akzeptiert, leicht planbar und vermeintlich ohne Risiko
- „Gieskannenprinzip“ in der Bildung – Lernmaßnahmen ohne Bedarf
- Angebote nach Zielgruppen, nicht nach Bedarf, z. B. Soft Skills nur für Führungskräfte
- Starre Regeln für die Weiterbildung, z. B. Anspruch auf ein Training pro Jahr, Bewilligung durch Führungskräfte oder L&D
- Formale Zertifizierung von Lernergebnissen (z.B. Urkunden, Zertifikate, Teilnahmebescheinigungen)
- Geschützte Aufbereitung von Inhalten, so dass keine Mehrfachverwertung möglich ist.

Fördernde Faktoren die tendenziell zu Veränderungen im Bildungsbereich geführt haben

Insbesondere die VUCA-Welt (volatiler, unsicherer, komplexer und mehrdeutiger) führt zu fundamentalen Veränderungen der Anforderungen an L & D.

Externe Einflussfaktoren Die zunehmende Dynamik der Veränderungen in Gesellschaft und Wirtschaft üben einen dramatischen Einfluss auf die Unternehmen und ihre Bildungssysteme aus:

- Digitalisierung – Vernetzung von Mensch und Maschine, Smart Phones, Soziale Medien...
- Auflösung der Grenzen zwischen Arbeiten und Lernen, Wissensmanagement, Kollaboration, Performance, Support aufgrund des Wandels in Technologien, Methoden und Mindset.
- Zunehmender Wettbewerbsdruck in immer volatileren Märkten

Interne Rahmenbedingungen Text einfügen

- Humankapitaldenken – der Wert der Mitarbeiter wird bewußt wahrgenommen und deshalb entwickelt
- Arbeiten in vernetzten Strukturen
- Zunehmende Disruption, z. B. von Silodenken, Aufbrechen von Strukturen
- Laufende Anpassung von Strukturen und Prozessen (Arbeitsweisen) im Unternehmen - z. B. Deregulierung
- Entsprechende Anpassungen der Strukturen im Bildungsbereich

- Agile Strukturen und Prozesse bzw. Projektarbeit (z. B. Industrie 4.0)
- Zunehmend entwickeln Fachbereiche eigene innovative Lernlösungen – Konkurrenz zu L & D
- Wachsender Bedarf an Transformationskompetenz
- Zunehmende Forderung nach Work-Life-Balance – Flexibles und individuelles Lernen
- Kostendruck führt zur Herausbildung neuer Formate
- Teilweise zentrale Initiativen für innovative Lernkonzeptionen bzw. Lern-Infrastruktur
- Immer mehr Angebote innovativer Lernsysteme am Markt

Veränderter Lernbedarf Text einfügen

- Veränderte Unternehmenskultur (Generation Y, C und U) – Wunsch nach Selbstbestimmung im Lernen
- Wachsender Bedarf an Lernen bei Bedarf im Arbeitsprozess
- Zunehmend Bedarf an aktuellem Wissen, der nicht durch Präsenzveranstaltungen gedeckt werden kann
- Präsenzveranstaltungen passen immer weniger in die Unternehmensstrukturen und -prozesse – weniger Zeit und Lust für Lernen in Schulungsräumen • Wachsende Bedeutung des lebenslangen Lernens
- Wachsender Bedarf an Transformationskompetenz – problemlösende Übertragung des Gelernten in die Praxis
- Zunehmende Forderung nach Work-Life-Balance – Flexibles und individuelles Lernen
- Zunehmende Erfahrungen der Mitarbeiter mit innovativen Lernsystemen, z B. in Schule und Hochschule, MOOC, EduCamp-/Bildungs-Barcamp-Szene, OER,
- Zunehmende Diskussion innovativer Lernkonzeptionen in der Öffentlichkeit und Fachwelt

Fazit: tbd.

Kapitel 1

Praxisbeispiele

1.1 Merck

... Überblick über das Corporate Learning bei Merck (2-4 Zeilen) ...

1.1.1 Corporate Learning bei Merck 2017

Merck begann seine Geschäftstätigkeit im Jahre 1668 als Apotheke, 1816 erfolgte dann der Schritt zum Weltkonzern ^[1]. Für weitere Informationen bitte Unternehmenswebseite besuchen ^[2].

Im Weiterbildungsbereich Deutschland sind derzeit 5 Personen tätig. Eingesetzte Facilitators und Coaches sind Externe, die bei Bedarf beauftragt werden ^[3]

Der Bereich Personal („People“) ist ein Bestandteil der Unternehmensstrategie. ^[4]

Das Unternehmen Merck setzt einen starken Fokus auf die Verbindung von Innovation und Lernen, daher arbeiten die Bereiche Weiterbildung und Innovation eng zusammen. Die Abteilungen Innovation und Weiterbildung nutzen sich gegenseitig als Multiplikatoren und entwickeln gemeinsame Lernespresse, also kurze Lerneinheiten, aktuell zum Thema Innovation, werden im Innovation-Center angeboten. ^[5]

***Innovation & Innovation-Center**

Die Kollaboration von Weiterbildung und Innovation ist für Merck eine gesetzte Verbindung und wird, durch Zusammenarbeit der beiden Bereiche, gelebt. Ein neues Innovationszentrum versteht sich als Keimzelle für wegweisende Produkte der Zukunft. Es steht für den Slogan: Wir bei Merck leben Innovation. ^[6]

In einem modularen Innovationszentrum, das es seit Mai 2015 gibt ^[7], werden neue Formen der Zusammenarbeit und Prozesse getestet ^[8]. Die dort gemachten Erfahrungen werden auf das finale Innovationszentrum übertragen, dieses ist aktuell noch im Bau und wird Februar 2018 fertiggestellt ^[9]. Das neue Innovationszentrum fördert Innovation und Kulturwandel innerhalb von Merck ^[10].

Das Innovationszentrum wiederum verfolgt unterschiedliche Angebote und Programme ^[11]: Accelerator-Programm (junge StartUps werden für drei Monate in das

Unternehmen in Darmstadt und in Nairobi eingeladen. Es werden jeweils StartUps passend zu den Geschäftsreichen ausgewählt.). Die Start-Up-Mitarbeiter bringen jungen Unternehmergeist und erhalten im Gegenzug diverse Unterstützung, wie Senior-Mentoring ^[12]. In den internen Innovations-Projekten werden interne Ideen aus allen Unternehmensbereichen über einen bestimmten Bewerbungsprozess eingereicht und die Ideen-Geber durch verschieden Maßnahmen wie Training, Coaching und Facilitating im Innovationsprozess unterstützt. Relevante Bereiche wie Logistik und HR geben Unterstützung. Zudem erhalten die Ideengeber ein Budget und sitzen während des Prozesses im Innovation-Center ^[13]. Im Bereich Innovation ThinkTank bringen sich erfahrene Mitarbeiter ein und arbeiten im Innovation-Center für drei Monate an der Prüfung von Trends und Themen für die Zukunft ^[14]. Maßgeblich unterstützt wird das Innovation Center durch Marketing and Communication, durch Öffentlichkeitsarbeit in Sozialen Medien und Presseberichte und durch eine monatliche Veranstaltung „Innovators-Club“, bei der über zukunftsweisende Themen und Innovationen berichtet wird ^[15]. Ergänzend sind noch zu erwähnen die Merck-Neugier-Studie ^[16] und der Internet-Auftritt mit Stories rund um die Neugierde ^[17]. Die Mitarbeiter sollen befähigt werden, selbst Teil der Innovation zu sein und am Innovationsprozess teilzunehmen ^[18]. Auch das Lernen in und durch Netzwerke, in Form von BarCamps wird bei Merck verfolgt ^[19]. Außerdem hat man verstanden, dass eine etablierte Fehlerkultur und der professionelle Umgang mit Fehlern ein Teil von Innovation und Erfolg ist. Spezielle Events in Form von F***up Nights unterstützen diesen Ansatz, Webinare und Trainings klären auf ^[20]. Ergänzt werden die Angebote durch eine Online Academy und eine LearningPlattform, die mit dem HR – LMS verbunden ist ^[21].

***Innovator Academy** Innovation bedeutet für Merck: Kreativität erhalten, Diversität suchen, Zusammenarbeit fördern, Fehler zulassen und Freiheit nehmen. Das Innovation-Center bietet offene Büros und Gemeinschaftsflächen, für eine inspirierende Atmosphäre ^[22]. Die Innovator-Academy bietet Trainings, Workshops und Coaching für Kreativität und Innovation (Scrum, Design-Thinking sowie weitere agile Methoden) und hat hierfür

auch eine eigene Mitarbeiterin, die diese Themen begleitet. Dieses Angebot wird angereichert durch Mentoren, die bereits Erfahrung mit innovativen Methoden haben. Weiter gibt es Merck-Experts, die Mitarbeiter mit gleichen Themen vernetzen ihre persönliche Expertise weitergeben. BarCamps unterstützen Netzwerke und Innovation zu verschiedenen Themen [23]. Auch ein Hackathon wurde veranstaltet [24]. Hervorzuheben ist auch die Plattform traintoinnovate.com, die darauf ausgelegt ist, innovative Arbeitskonzepte an die Mitarbeiter zu bringen [26].

***Weiterbildung bei Merck** Das Weiterbildungsangebot ist global aufgesetzt und verfolgt das Ziel, Kompetenzen (Verhaltensweisen) zu entwickeln um strategische Ziele zu erreichen [25]. Als Grundlage dient das Merck-Kompetenzmodell [26]. Die beschriebenen Kompetenzen sind Grundlage aller Lern- und Entwicklungsaktivitäten und werden mit sinnhaft, zukunftsorientiert, innovativ, ergebnisorientiert, gemeinschaftlich und stärkend beschrieben [27]. Auch die Unternehmenswerte nehmen Einfluss auf die Weiterbildungsangebote: Mut, Verantwortung, Integrität, Leistung, Transparenz und Respekt [28]. Die „People Development“ Strategie beinhaltet verschiedene Maßnahmen und Möglichkeiten, wie das Entwicklungsgespräch zwischen Mitarbeiter und Führungskraft, sowie den Entwicklungsplan. Die Führungskraft und HR unterstützen dabei, Kompetenzen auszubauen bzw. zu entwickeln [29]. Im übergeordneten Learning-Frame, der global aufgesetzt ist, wird der Ansatz des 70/20/10 verfolgt [30]. Die Weiterbildungsangebote sind an Mitarbeiter, Manager und Teams ausgerichtet. Mitarbeiter profitieren hier von Classroom Trainings, fachliche und überfachliche e-Learnings, Mentoring-Programm, Cultural Navigator und Sprachtraining. Neben dem Entwicklungsplan und der Entwicklungsberatung gibt es den Lernespresso, 360-Grad-Interviews. Für Manager sind unterschiedliche Programme zur Entwicklung der Manager-Fähigkeiten vorgesehen: Managerial Foundation Program, Advanced Management Program, Executive Coaching, International Management Program, die Merck University, Talentprogramme und das Global Leadership Program. Für Meister zudem im Angebot: MFP. Die Angebote an Teams beziehen sich auf Team Performance Solutions und Insights for Teams, sowie bereichsspezifische Maßnahmen. Für den Bereich Deutschland gibt es auch deutschlandweite Angebote sowie ein Meister-Führungskräfte-Training oder auch Frauen-Führungskräfte-Training sowie Führung als Coach [31].

- Der modulare Ansatz und Individualisierung der Weiterbildungsangebote

Im LMS werden die Weiterbildungsangebote in kleinen Modulen angeboten, diese können dem Bedarf nach spezifisch und individuell zusammengestellt werden Ein wichtiges Kriterium dabei ist, dass die Angebote bei Merck auf die unterschiedlichen Rollen der Mitarbeiter angepasst sind. Wechselt ein Mitarbeiter eine Rolle

– oder hat vor, sich in eine neue Rolle zu entwickeln, so hilft das Modell, die dafür die Rolle notwendigen Kompetenzen zu entwickeln oder zu verbessern [32].

***Aktuelle Innovationen im Bereich Weiterbildung**

[33] Mit Hilfe einer Development App können kleine Videos abgespielt werden, nach jedem Training werden darin die Beurteilungen abgegeben. Die Angebote sind modular aufbereitet und werden bereichsspezifisch angeboten, dabei können die einzelnen Module auch miteinander kombiniert werden. Über Feedback und Gruppen-Development-Gespräche wird verstärkt auf die Zusammenarbeit und Kommunikation im Unternehmen gesetzt, beispielsweise werden Gruppenziele vereinbart [34]. Grundsätzlich wichtig ist die Individualisierung der Weiterbildungsangebote, Trends und aktuelle Themen werden aufgegriffen und in modernen Formate umgesetzt. Roadshows, um Möglichkeiten im Industriezeitalter 4.0 aufzuzeigen und um Mitarbeiter zu informieren.

1.1.2 Zukunft des Corporate Learning bei Merck

1. Zukunft des Lernens bei Merck[35]

*** Modularisierung und Kleinteiligkeit:** Lerninhalte werden modularisiert, um komplexere Sachverhalte den Bedürfnissen und Arbeitsgegebenheiten der Lernenden anzupassen. Mitarbeiter sollen in die Lage versetzt werden, ihre individuellen Lernbedürfnisse schnell und ohne überflüssigen Zeitaufwand abzudecken. Dazu werden Lerninhalte in kleine (Learning Nuggets), bei Bedarf, interaktive Einheiten verpackt.

*** Lernen anytime & anywhere:** Lernen wird digitalisiert und auf virtuellen Plattformen stattfinden. Durch erhöhte Vernetzung werden Lernende miteinander in Kooperation treten, die Kollaboration selbst wird zum Lernen werden. Learning Analytics (Big Data) wird einen Beitrag dazu leisten, dass Mitarbeiter jederzeit maßgeschneiderte, bedarfsgerechte Lernmöglichkeiten angeboten bekommen. Zudem werden Lerninhalte spielerisch vermittelt werden (Gamification).

*** Wissen ist frei zugänglich:** Tendenziell wird Wissen frei, z.B. über Wissensplattformen, verfügbar sein. Erwartet wird ein erhöhter Wissensaustausch über verschiedene Kanäle und Quellen, dazu gehören auch informelle Wissensquellen. Merck sieht sich in der Zukunft als lernende Organisation.

*** Mensch weiterhin im Fokus:** Aufgabe von Learning und Development wird sein, Lernwille und Begeisterung der Lernenden zu wecken und aufrecht zu erhalten, last but not least mit dem Ziel, die individuelle Beschäftigungsfähigkeit (Employability) zu fördern. Soziales und kollaboratives Lernen wird gefördert werden durch Lernbegleiter. Reine Wissensvermittler werden dabei zur Ausnahme.

1. Diskussion^[36]

Im Rahmen der Diskussion der Merck Kompetenz “Zukunftsorientierung” ergaben sich noch weitere erwähnenswerte Thesen und Gedanken, die hier zur der Vollständigkeit erwähnt sein sollen. Sie spiegeln Beiträge einzelner MOOCATHON Teilnehmer wieder, nicht aber zwangsläufig diejenigen von Merck:

- Die Digitalisierung von Weiterbildung eröffnet durch das Lösen von Ort und Zeit neue Möglichkeiten. Durch Vernetzung wird digitales Lernen skalierbar^[37].
- Firmenwissen wird für alle Mitarbeiter frei zugänglich sein, Inselwissen in Form von einsamen Spezialisten wird verschwinden.
- Lernen wird dort stattfinden, wo gearbeitet und zusammengearbeitet wird, zum Beispiel in selbst organisierten, arbeitsnahen Lernzirkeln, die ein bestimmtes Ziel haben und in Vorgehen und Methodik von Lernbegleitern unterstützt werden können oder direkt im Prozess der Zusammenarbeit. Die Grenzen zwischen Arbeits- und Lernzeit werden fließend ineinander übergehen.
- Weiterbildung und Lernen wird stärker in der Verantwortung der einzelnen Mitarbeitenden liegen. Mitarbeiter führen ein persönliches E-Portfolio, in dem alle Lernaktivitäten, ggf. sogar Arbeitsproben abgelegt sind. Zertifikate werden überflüssig, da die Anwendung des gerade Gelernten den Lernerfolg sofort belegbar macht. E-Portfolios können öffentlich geteilt werden, so dass weltweit schnell nach Expertise und Kompetenz gesucht werden kann.

1.1.3 Corporate Learning Rollen bei Merck

Derzeitige Rollen in der Weiterbildung und in der Innovator Academy

Aufgabenbeschreibung^[38] der Weiterbildung Die Weiterbildung bei Merck heißt Learning Germany und die Mitarbeitenden nennen sich “Manager” für... Sie

- unterstützen Entwicklungsgespräche zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften durch Tools und Gesprächsführung^[39]
- organisieren Trainings (Classroom und E-Learning), Mentoring, Coaching, Führungskräfte-Trainings und Team-Trainings (Performance Toolkit für Teams)^[40]
- beraten zu Entwicklungs- und Lernthemen^[41]

- Weiterentwicklung der Weiterbildung Richtung Individualisierung und Modularisierung^[42]
- Inhaltliche Weiterentwicklung Richtung Steigerung der Kollaborations-Fähigkeiten
- Weiterentwicklung der Rolle Richtung Lernbegleiter^[43]
- In Zukunft stärkere Vernetzung auch mit anderen Bereichen im Unternehmen, um Lernen weiter zu fassen als bisher^[44]

Aufgabenbeschreibung der Innovator Academy

Die Innovator Academy ist Teil des Merck Innovation Center. Sie unterstützt externe Start-ups und Mitarbeitende mit unterschiedlichen Formaten, Innovationen voranzutreiben.

Rollen:

- Coaches/Mentors: interne Senior Manager, die als Coaches ausgebildet werden und on top zur eigenen Arbeit die Innovatoren unterstützen und begleiten^[45]
- Experts: Fachexperten, die als interne Trainer Wissen weitergeben^[46]
- Keynote-Speaker und Führungskräfte: intern und extern, die von ihren Erfahrungen berichten^[47]
- Mitarbeitende Academy: Organisation und Marketing

Diskussion

Zusammenfassend ergibt die Diskussion^[48] bezogen auf Corporate Learning folgende Rollenverteilung:

- Lernende: Verantwortlich für ihr eigenes Lernen und ihren Lernweg (Merck hat schon eine App, mit der die Lernenden ihr Lernen verfolgen können)
- Führungskräfte: schaffen Raum für Lernen
- L&D und Trainer: kuratiert Lernmaterial, betreut Lerngruppen, begleitet und unterstützt Lernen^[49]
In der Diskussion gibt es zu diesem Zeitpunkt keine trennscharfe Unterscheidung zwischen L&D/HR und TrainerInnen/BeraterInnen

Die Diskussion focussiert stark auf die daraus resultierenden veränderten Anforderungen für L&D/HR^[50]. Nicht mehr einzelne Themen sollen angeboten werden, sondern eher grundsätzliche Skills wie Kollaboration, Befähigung zum Lernen, Problemlösekompetenz usw. Das wirft die Frage auf, wer eigentlich die Kunden von L&D sind, wenn die Teilnehmenden nicht die Auftraggeber sind.

Die Idee ist, L&D stärker in die Arbeitswelt der “Kunden” (beider Kunden) zu vernetzen, deren Bedarfe zu erfassen und zu bedienen und die eigene Expertise als Lernexperten einzubringen.

Nur am Rand erwähnt werden Rahmenbedingungen: Ein Management, das Mitarbeitenden freien Zugang zum Internet gewährt; eine Organisation, die offen über Fehler spricht; Führungskräfte, die sich selbst als Lernende “outen”.

Das Fazit ^[51] des Merck-Teams

Die Aufmerksamkeit im Fazit-Video richtete sich stark auf Veränderungen in der Teilnehmenden-Rolle und in der L&D/HR-Rolle

Mitarbeitende

- sollen stärker als bisher auch als Lernbegleiter und Referenten wirken ^[52]
- könnten auch als Peer-Coaches einen wichtigen Beitrag leisten ^[53]
- müssen vielleicht noch auf ihre neue Verantwortung vorbereitet werden und müssen Selbstlernkompetenzen entwickeln? ^[54]

L&D/HR Die Veränderung stellt HR komplett in Frage. Braucht es HR, wenn die Teilnehmenden selbstverantwortlich lernen? Wer ist Anbieter von Weiterbildung? Können/Sollen das nicht die Fachbereiche oder sogar die Teilnehmenden selbst sein? ^[55] In jedem Fall verändert sich die Rolle von HR hin zu mehr

- Ermöglichung: Zugang zu Lernmaterial und wichtigen Kontakten schaffen, Fragen beantworten; alles aus dem Weg räumen, was beim Lernen stört ^[56]
- Kundenorientierung: Der Focus liegt darauf, was der Kunde (= Teilnehmer) braucht ^[57]

1.1.4 Corporate Learning Tools bei Merck

1. Development App ^[58]
2. Folie
3. Webinare
4. Trainings
5. Coaching
6. Eine Plattform der Innovator Academy ist die Online-Academy; diese ist mit dem LMS im HR-Bereich verknüpft

7. BarCamp
8. F*** Up Nights
9. Story-Telling
10. Innovation-Day
11. Präsenztrainings
12. e-Learnings
13. Lern-Events
14. Coaching
15. Mentoring
16. Management-Programme
17. Individualisierte Angebote
18. Sprachtrainings
19. Medienbereitstellung

In der Innovator-Academy kommen u.a. diese Tools zum Einsatz ^[59] Barcamps, Working Out Loud, Getting Things Done, Persönliches Wissensmanagement

1.1.5 Einzelnachweise

Hinweis: alle Aussagen im Inhalt oben müssen mit Quellen belegt sein (z.B. gezeigte Folien, Stellen im Video etc.)

- [1] <https://www.youtube.com/watch?v=X9S4RitTkuY#action=share>
- [2] <https://www.merckgroup.com/en/company/who-we-are.html>
- [3] <https://www.youtube.com/watch?v=X9S4RitTkuY#action=share> ab Minute 23:14
- [4] https://colearn.de/wp-content/uploads/2017/05/Merck_MOOCathon_Woche_2.pdf Seite 9 sowie im Auftakt-Video ab Minute 5:25, <https://www.youtube.com/watch?v=X9S4RitTkuY#action=share>
- [5] https://colearn.de/wp-content/uploads/2017/05/Merck_MOOCathon_Woche_2.pdf, Seite 44 sowie im Auftakt-Video ab Minute 38:53 <https://www.youtube.com/watch?v=X9S4RitTkuY&feature=youtu.be>
- [6] https://colearn.de/wp-content/uploads/2017/05/Merck_MOOCathon_Woche_2.pdf; Seite 11
- [7] https://colearn.de/wp-content/uploads/2017/05/Merck_MOOCathon_Woche_2.pdf, Seite 13 sowie im Auftakt-Video Minute 7:23, <https://www.youtube.com/watch?v=X9S4RitTkuY#action=share>
- [8] Direktlink zum Innovation-Center: <https://www.merckgroup.com/de/research/innovation-center.html>

- [9] <https://www.youtube.com/watch?v=IbREhc33geA> und https://colearn.de/wp-content/uploads/2017/05/Merck_MOOCathon_Woche_2.pdf; Seite 11
- [10] https://colearn.de/wp-content/uploads/2017/05/Merck_MOOCathon_Woche_2.pdf; Seite 12
- [11] https://colearn.de/wp-content/uploads/2017/05/Merck_MOOCathon_Woche_2.pdf; Seite 15 sowie Auftakt-Video Minute 8:37 <https://www.youtube.com/watch?v=X9S4RitTkuY#action=share>
- [12] <https://www.gruenderkueche.de/gruendertalk/im-blitzlicht-merck-innovation-center-der-accelerator-fuer-health-care-rit-ku-y-action-formation>
- [13] https://colearn.de/wp-content/uploads/2017/05/Merck_MOOCathon_Woche_2.pdf; Seite 16 sowie Auftakt-Video Minute 9:34 <https://www.youtube.com/watch?v=X9S4RitTkuY#action=share>
- [14] https://colearn.de/wp-content/uploads/2017/05/Merck_MOOCathon_Woche_2.pdf; Seite 17 sowie Auftakt-Video Minute 10:40 <https://www.youtube.com/watch?v=X9S4RitTkuY#action=share>
- [15] https://colearn.de/wp-content/uploads/2017/05/Merck_MOOCathon_Woche_2.pdf; Seite 18 sowie Auftakt-Video Minute 11:26 – 12:06 <https://www.youtube.com/watch?v=X9S4RitTkuY#action=share>
- [16] https://curiosity.merck.de/docs/Curiosity_Full-Report_German.pdf
- [17] <https://curiosity.merck.de/stories>
- [18] https://colearn.de/wp-content/uploads/2017/05/Merck_MOOCathon_Woche_2.pdf; Seite 37
- [19] https://colearn.de/wp-content/uploads/2017/05/Merck_MOOCathon_Woche_2.pdf; Seite 39
- [20] https://colearn.de/wp-content/uploads/2017/05/Merck_MOOCathon_Woche_2.pdf; Seiten 40 und 42
- [21] https://colearn.de/wp-content/uploads/2017/05/Merck_MOOCathon_Woche_2.pdf; Seite 36 und Auftakt-Video Minute 32:00 <https://www.youtube.com/watch?v=X9S4RitTkuY&feature=youtu.be>
- [22] https://colearn.de/wp-content/uploads/2017/05/Merck_MOOCathon_Woche_2.pdf; Seiten 34-35 und Auftakt-Video-Minute 27:50 <https://www.youtube.com/watch?v=X9S4RitTkuY#action=share>
- [23] https://colearn.de/wp-content/uploads/2017/05/Merck_MOOCathon_Woche_2.pdf; Seite 39 und Auftakt-Video Minute 33:34 <https://www.youtube.com/watch?v=X9S4RitTkuY&feature=youtu.be>
- [24] https://colearn.de/wp-content/uploads/2017/05/Merck_MOOCathon_Woche_2.pdf; Seite 39 und Auftakt-Video Minute 33:34 <https://www.youtube.com/watch?v=X9S4RitTkuY&feature=youtu.be>
- [25] https://colearn.de/wp-content/uploads/2017/05/Merck_MOOCathon_Woche_2.pdf; Seite 20 sowie Auftakt-Video Minute 12:27 <https://www.youtube.com/watch?v=X9S4RitTkuY#action=share>
- [26] <https://colearn.de/kollaboration-merck-kompetenzmodell/>
- [27] https://colearn.de/wp-content/uploads/2017/05/Merck_MOOCathon_Woche_2.pdf; Seite 20
- [28] https://colearn.de/wp-content/uploads/2017/05/Merck_MOOCathon_Woche_2.pdf; Seite 21 sowie Auftakt-Video Minute 12:27 <https://www.youtube.com/watch?v=X9S4RitTkuY#action=share>
- [29] https://colearn.de/wp-content/uploads/2017/05/Merck_MOOCathon_Woche_2.pdf; Seite 22, 23 und Auftakt-Video Minute 12:27 <https://www.youtube.com/watch?v=X9S4RitTkuY#action=share>
- [30] https://colearn.de/wp-content/uploads/2017/05/Merck_MOOCathon_Woche_2.pdf; Seite 25, 26, 27 und Auftakt-Video Minute 14:25 <https://www.youtube.com/watch?v=X9S4RitTkuY#action=share>
- [31] https://colearn.de/wp-content/uploads/2017/05/Merck_MOOCathon_Woche_2.pdf; Seite 27
- [32] Auftakt-Video Minuten 22:18 –22:45 <https://www.youtube.com/watch?v=X9S4RitTkuY#action=share>
- [33] https://colearn.de/wp-content/uploads/2017/05/Merck_MOOCathon_Woche_2.pdf; Seite 28 und Auftakt-Video Minuten 19:59
- [34] Auftakt-Video Minute 20:36 <https://www.youtube.com/watch?v=X9S4RitTkuY#action=share>
- [35] <https://colearn.de/merck-cl2025>, Video v. 15.5.2017, ab Minute 23
- [36] https://disqus.com/home/discussion/colearn-disqus-com/zukunftsorientiert_merck_kompetenzmodell/
- [37] <http://khpape.blog/wordpress/skalierbares-lernen/>
- [38] <https://https://www.youtube.com/watch?v=X9S4RitTkuY#action=share>, ab Minute 23
- [39] https://disqus.com/home/discussion/colearn-disqus-com/zukunftsorientiert_merck_kompetenzmodell
- [40] <http://khpape.blog/wordpress/skalierbares-lernen>
- [41] alle im Folgenden aufgeführten Folien: https://colearn.de/wp-content/uploads/2017/05/Merck_MOOCathon_Woche_2.pdf
- [42] Folie 24
- [43] Folie 27
- [44] Folie 27
- [45] Folie 28
- [46] Folie 31
- [47] Folie 40
- [48] https://disqus.com/home/discussion/colearn-disqus-com/zukunftsorientiert_merck_kompetenzmodell/

[49] Folie 15

[50] https://disqus.com/home/discussion/colearn-disqus-com/sinnhaft_merck_kompetenzmodell

[51] <https://www.youtube.com/watch?v=oFlmeXDprtM#action=share>, CL2025-Review-Merck-Woche.pdf; Minuten-Angaben beziehen sich auf den Film; Folienangaben auf die pfd

[52] 14:36, Folie 7

[53] 20:38; Folie 9

[54] 24:30; Folie 11

[55] 23:10; Folie 11

[56] 22:16; Folie 10

[57] 23:10; Folie 11

[58] Auftakt-Video Minute 19:59-20:39 <https://www.youtube.com/watch?v=X9S4RitTkuY#action=share>

[59] <https://colearn.de/staerkend-merck-kompetenzmodell/>

1.2 Continental

1.2.1 Corporate Learning bei Continental 2017

Continental beschreibt im Rahmen des MOOCathon fünf Konzepte für die Weiterentwicklung ihrer Learning-Aktivitäten ^[1].

Buddy Concept

Beim Buddy Concept werden bei Continental freiwillige Ambassadors innerhalb des Unternehmens dazu genutzt, den Aufbau der eigenen Medienkompetenz und der Kollegen zu erhöhen, gemeinsam voneinander und miteinander zu lernen. ^[2] Hierzu hat man bei Continental vier Reifegrade definiert ^[3]: Der erste Level wird automatisch erlangt, da es sich um ein Selbstverständnis handelt, an dem man mit Unterstützung des Teams arbeiten kann. Der zweite Level umfasst die Kollegen, welche sich aktiv auf die angebotene Lernreise begeben. Nun folgt der nächste Level, in welchen man gemeinsam die erlangten Kenntnisse festigt, austauscht und deren Wirksamkeit erhöht. Der letzte sehr selten erreichte Level wird durch das Top-Management für Passion und das gezeigte Durchhaltevermögen verliehen. Eines der hierbei bevorzugten Tools ist der Blog, um Menschen in einfacher Art und Weise zu ermutigen, sich aktiv zu beteiligen. ^[4] ^[5]

Vernetzung

Ein neben dem Buddy-Concept schon länger aufgebautes GUIDE-Netzwerk wird durch die Vernetzung seiner Aktiven zum Lern- und Change-Enabler (es entstand im Rahmen der Einführung des Enterprise Social Network ConNext). ^[6] Im Netzwerk tauscht man sich interaktiv über Fragestellungen, Herausforderungen oder auch erfolgte Lösungen aus. Hierbei sind die in der Vergangenheit existierenden Bereichs- oder Zuständigkeitsgrenzen nicht mehr vorhanden. Es wird nicht mehr auf den klassischen Push-Ansatz vertraut, sondern es wird versucht die Neugierde zu wecken.

Tagging

Wieso das Tagging zum einen für Inhalte aber auch für die Profile der Mitarbeiter sinnvoll ist, thematisiert Continental mit gleichnamigen Konzept. ^[7] Neben der Vergabe von Schlagworten für Inhalte, macht auch das Tagging von Personen im eigenen oder benachbarten Profil z.B. im eigenen Intranet für die Kompetenzvergabe großen Sinn. So wird die Suche nach Experten zu einem bestimmten Thema auch wesentlich einfacher. In manchen Tools ist es zusätzlich möglich, von anderen Personen mit Tags versehen zu werden. Das Verständnis von Continental...

Beteiligung

Unter dem Motto #MutAnfall werden bei Continental die vier identifizierten Managementbereiche aufgezeigt, auf denen ein besonderer Fokus liegt: Flexibilität, Diversität, Führung und Lernen. ^[8] Hierzu hat man bei der Continental im Jahre 2016 eigens eine Kampagne gestartet, um die Mitarbeiter frühzeitig in die Planung und zukünftige Umsetzung neuer Arbeitsweisen, Methoden und Bedingungen einzubeziehen. Im Rahmen dieser Kampagne entstand ein Teaser-Video, welches diese Prinzipien beschreibt. ^[9]

Zentrale Erkenntnisse der Kampagne sind unter anderem, dass es sich für beide Seiten (Unternehmen und Mitarbeiter) langfristig auszahlt, Menschen zu ermutigen, Neues auszuprobieren. Dazu gehört aber auch, dass Unternehmen dies mit konkreten Aufgaben einfordern und eine eigene Fehlerkultur entwickeln, in der es nicht als negativ angesehen wird, Fehler zu machen. Alle zur Verfügung gestellten Plattformen, wie beispielsweise Blogs, Wikis, Communitys und Foren wurden genutzt und für die tägliche Arbeit als sinnstiftende Ergänzung akzeptiert. ^[10]

Reflexion und Evergreen

Was steckt hinter den beiden Begriffen Reflexion und "Evergreen" im Zusammenhang mit Software? Der aus

der Vergangenheit bekannte Zyklus einer Software und deren Updates gibt es zukünftig nicht mehr. Immer mehr Anwendungen kommen aus der Cloud und unterliegen daher schon bald keinem festen unternehmenseigenen Upgrade-Intervall mehr. Alles ist im Grunde genommen "immer aktuell" und wird oftmals, ohne dass Nutzer/-innen es merken, auf den neusten Stand gebracht. Das stellt sowohl Unternehmen als auch die Mitarbeiter vor neue Herausforderungen. Bei Continental verfolgt man hierzu drei Intensitätsstufen:

Informieren – Man holt alle Mitarbeiter über bekannte Methoden ab.

Involvieren – Man beteiligt sie an der Mitgestaltung von einem frühen Zeitpunkt aus.

Aktivieren – Mitarbeiter werden persönlich angesprochen und in interne Netzwerke involviert.^[11]

Das Mission-Statement dazu lautet: "Es muss einfach und attraktiver sein, das neue Verhalten anzunehmen, als das bisherige in die neuen Tools zu übernehmen", welches nicht nur auf den Bereich Learning zutrifft.^[12]

Das Thema Reflexion beschreibt den permanenten Erkenntnis-Abgleich als Lernprozess, ob man auf dem "richtigen Weg" ist. Einen "one size fits all"-Ansatz gibt es dabei nicht (mehr). Um auf dem für das Unternehmen "richtigen Weg" zu bleiben, ist es unabdingbar, die Nutzer einzubinden. Dabei können beispielsweise Personas entwickelt werden, Interviews oder Design Thinking-Workshops durchgeführt werden.

Eine Infografik-Zusammenfassung von Volkmar Lange veranschaulicht die fünf Konzepte:^[13]

1.2.2 Zukunft des Corporate Learning bei Continental

In Erstellung: Erkenntnisse aus einem geplanten Interview mit Continental-Kollegen

1.2.3 Corporate Learning Rollen bei Continental

Bei der Continental gibt es verschiedene Lernrollen. Ambassadors sind hierbei Continental Mitarbeiter, die auf freiwilliger Basis z.B. an Universitäten gehen, um sich dort im Namen der Continental auszutauschen (Employer Branding).^[14] Dieses Programm lief bis Ende 2015 vorrangig offline ab (u.a. mit Bewerbungsprozess), seit dem wird das Programm im Rahmen einer "Ambassador Learning Journey" - die vom Lernenden selbst zusammengestellt werden kann, z.B. je nach Zugehörigkeit zum Betriebsbereich - durchgeführt und digital begleitet.^[15] Um den Status abzubilden, können sich die Mitarbeiter selbst Schlagworte im Enterprise Social Network setzen, eine zentral geführte Datenbank ist nicht nötig.^[16]

Ambassador Rollenbilder werden geprägt durch vier Reifegrade^[17]:

1. Everyone
2. Passionate Starter oder Practitioner
3. Rising oder Shining Star
4. Legend

Im Unternehmen gilt jeder Mitarbeiter (Everyone - Level 0) als Vertreter der Continental nach außen - z.B. auch wenn er mit Freunden über das Unternehmen redet.^[18] Die Passionate Starter oder Practitioner auf Level 1 nehmen im Rahmen der Ambassador Learning Journey an Konferenzen teil und halten auch selbst Vorträge. Sie beteiligen sich an Initiativen und Ausstellungen - das Erfahrungen sammeln und das Erleben steht im Vordergrund.^[19] Die Rising oder Shining Stars auf Level 2 wirken quasi nicht nur nach "oben" sondern auch nach "unten": Was kann ich anderen geben durch meine Erfahrungen?^[20] Level 3 - Legend - wird letztlich verliehen.^[21] Vorbildwirkung und herausragende Qualifikationen werden hier belohnt.^[22] Das ganze Konzept basiert auf intrinsischer Motivation.^[23]

Im Rahmen des Buddy-Konzepts wird verstärkt die Working out Loud-Methode eingesetzt, z.B. mit dem Ziel der Erhöhung der Medienkompetenz.^[24] Im Buddy-Konzept sind verstärkt Personen aus Level 2 vertreten, die die Personen aus Level 1 auf ihrer Journey begleiten.^[25]

Die Rolle der Guides ist Schwerpunkt bei der Nutzung des Enterprise Social Network (ESN) ConNext. Guides werden als Learning und Change Enabler für andere Kollegen/-innen beim Umgang mit dem ESN begriffen und haben damit eine Vorbild- und Beratungsfunktion.

1.2.4 Corporate Learning Tools bei Continental

Bei Continental wurde zwischen 2011 und 2013 IBM Connections als Enterprise Social Network (ESN) unter dem Namen ConNext etabliert.^{[26][27]} Von den 220.000 Mitarbeitern nehmen inzwischen 158.000 am ESN teil und 116.000 sind regelmäßig aktiv (schreiben, kommentieren).^[28] Der zunehmend geförderte Zugriff für Blue Colour-Worker erfolgt aktuell über Terminals.^[29]

Als Antwort auf den Trend Videos schnell und einfach mit Kollegen teilen zu können, reagiert Continental mit einer Art "ContiTube", was sich aktuell aber noch im Aufbau befindet.^[30]

Für Experten wurde ein Tagging-Tool entwickelt, die sich anhand vorgefertigter Schlagworte selbst Kenntnisse und Fertigkeiten, aber auch den eigenen Standort oder z.B. Wünsche zur Teilnahme an Konferenzen zuordnen können. Die fertige Liste wird exportiert und

ins ConNext-Profil übertragen.^[31] Anhand eines weiteren Excel-Makros können z.B. von der HR-Abteilung auf dieser Basis Mailing-Listen zu gesuchten Personengruppen erstellt werden.^[32]

Unter dem Titel “New Work Style” wird aktuell eine Strategie (“Lernaktion”) entwickelt, um Office 365 (O365) im Arbeitsalltag zu integrieren.^{[33][34]} Unter dem Schlagwort Evergreen-Werkzeuge - sich ständig (selbst) aktualisierende, zunehmend cloud-basierte Software-Landschaft (3-4 Updates pro Jahr) - muss sich auch eine Organisation und das Lernen in ihr verändern.^[35]

Die Einführung einer Tool-Landschaft, wie bei O365 soll u.a. über sogenannte “Guided Workflows” erfolgen.^[36] Während die Einführung des ESN ConNext noch dem Motto folgte “default open” (also zunächst alle Kommunikation offen und später zeigen, dass es auch Berechtigungen gibt), wird die Einführung bei O365 eher dem Motto “default closed” (also ausgehend von Kooperation zwischen einzelnen bzw. Gruppen) folgen.^{[37][38]}

Das ESN ConNext wird nicht von der O365-Landschaft ersetzt, sondern vielmehr ergänzt. Yammer beispielsweise wird (aktuell) nicht eingesetzt, da Connections hier mehr Möglichkeiten mit Blogs, Wikis, Foren etc. bietet.^[39]

1.2.5 Einzelnachweise

- [1] <https://colearn.de/continental-cl2025/>
- [2] <https://colearn.de/continental-cl2025/continental-montag-buddy-concept/>
- [3] https://i2.wp.com/colearn.de/wp-content/uploads/2017/05/reifegrade_ambassador_continental.jpg
- [4] <https://image.slidesharecdn.com/mooccolearncontinental-170503233720/95/mooc-colearn-and-continental-6-638.jpg?cb=1493854840>
- [5] <https://image.slidesharecdn.com/mooccolearncontinental-170503233720/95/mooc-colearn-and-continental-7-638.jpg?cb=1493854840>
- [6] <https://colearn.de/continental-cl2025/continental-dienstag-vernetzung/>
- [7] <https://colearn.de/continental-cl2025/continental-mittwoch-tagging/>
- [8] <https://colearn.de/continental-cl2025/continental-donnerstag-beteiligung/>
- [9] <https://www.youtube.com/watch?v=9Hof0Z4Jb50&t=42s>
- [10] <https://image.slidesharecdn.com/mooccolearncontinental-170503233720/95/mooc-colearn-and-continental-11-638.jpg?cb=1493854840>
- [11] <https://colearn.de/continental-cl2025/continental-freitag-reflexion/>
- [12] <https://colearn.de/continental-cl2025/continental-freitag-reflexion/>
- [13] <http://volkmar-langer.de/digiloges-lernen-und-arbeiten-continental-ag-cl2025/>
- [14] <https://www.youtube.com/watch?v=nphKXMdxwzY&t=16m20s>
- [15] <https://www.youtube.com/watch?v=nphKXMdxwzY&t=17m30s>
- [16] <https://www.youtube.com/watch?v=nphKXMdxwzY&t=48m30s>
- [17] <https://www.youtube.com/watch?v=nphKXMdxwzY&t=20m10s>
- [18] <https://www.youtube.com/watch?v=nphKXMdxwzY&t=20m20s>
- [19] https://i2.wp.com/colearn.de/wp-content/uploads/2017/05/reifegrade_ambassador_continental.jpg
- [20] <https://www.youtube.com/watch?v=nphKXMdxwzY&t=21m30s>
- [21] <https://www.youtube.com/watch?v=nphKXMdxwzY&t=21m10s>
- [22] https://i2.wp.com/colearn.de/wp-content/uploads/2017/05/reifegrade_ambassador_continental.jpg
- [23] <https://www.youtube.com/watch?v=nphKXMdxwzY&t=23m00s>
- [24] <https://www.youtube.com/watch?v=nphKXMdxwzY&t=25m00s>
- [25] <https://www.youtube.com/watch?v=nphKXMdxwzY&t=26m30s>
- [26] <https://www.youtube.com/watch?v=nphKXMdxwzY&t=05m09s>
- [27] http://www.knowtech.net/files/documents/f1_25_0945_hechler_continental.pdf, S. 11
- [28] <https://www.youtube.com/watch?v=nphKXMdxwzY&t=05m23s>
- [29] <https://www.youtube.com/watch?v=nphKXMdxwzY&t=05m37s>
- [30] https://www.youtube.com/watch?v=VV_rHns6O78=10m05s
- [31] https://www.youtube.com/watch?v=VV_rHns6O78&t=31:50
- [32] https://www.youtube.com/watch?v=VV_rHns6O78&t=33m50s
- [33] <https://colearn.de/continental-cl2025/continental-freitag-reflexion/>
- [34] <https://www.youtube.com/watch?v=TnZtu72TQ6A&t=02m40s>
- [35] <https://www.youtube.com/watch?v=nphKXMdxwzY&t=09m13s>

[36] <https://www.youtube.com/watch?v=TnZtu72TQ6A&t=14m30s>

[37] <https://www.youtube.com/watch?v=TnZtu72TQ6A&t=17m30s>

[38] <https://colearn.de/continental-cl2025/continental-freitag-reflexion/#comment-3325588997>

[39] <https://www.youtube.com/watch?v=TnZtu72TQ6A&t=29m55s>

1.3 ottobock

Ottobock ist ein inhabergeführtes Unternehmen in der dritten Generation, welches 1919 in Berlin gegründet wurde.^[1] Die Produkte von Ottobock unterstützen Menschen mit Handicap dabei, ihre Mobilität zu erhalten, zurückzugeben oder zu verbessern.^[2] An Standorten in 56 Ländern arbeiten ca. 6.800 Mitarbeiter und produzieren etwa 50.000 Produkte.^[3] Ottobock ist in vier Business Units aufgeteilt: Prothetik, Orthetik, Human Mobility und Medical Care.^[3]

Das Ziel der Otto Bock HealthCare GmbH ist die Unabhängigkeit und Lebensqualität für die Anwender der Produkte. Bei der Entwicklung und Versorgung stehen der Anwender und seine Bedürfnisse im Fokus der Arbeit, um so eine bestmögliche Versorgung zu ermöglichen.^[2]

Der Mensch steht im Mittelpunkt - das ist der Leitgedanke der Unternehmensphilosophie von Ottobock. Dazu gehört der respektvolle und engagierte Umgang miteinander und mit den Anwendern der eigenen Produkte, sowie der konstruktive Dialog mit den Kunden.^[2] Ottobock sieht sich als traditionelles und gleichzeitig innovatives Familienunternehmen mit dem Ziel, technische Innovationen in Technologien für Menschen umzuwandeln.^[4] Dabei geht es immer wieder darum zu überlegen, wie etwas besser gemacht werden kann. Das erfordert den Mut zu experimentieren und auch neue Wege zu gehen.^[2]

Die Unternehmenskultur wird geprägt von den grundlegenden Werten Vertrauen und Verlässlichkeit^[2], was sich vermehrt auch im Umgang der Führungskräfte gegenüber ihren Mitarbeitern zeigt.^[5]

Das Team von Global Learning & Development (GLD) sieht die Kultur als Gedächtnis des Unternehmens: Kultur und Lernkultur entstehen aus dem Verhalten, das im Unternehmen geduldet bzw. unterstützt wird. Kultur ist somit das beobachtbare Ergebnis der Verhältnisse, wie ein "Schatten der Organisation"^[6], und nicht etwas, das man in ein Paket packen oder in einem Seminar lernen und am nächsten Tag anwenden kann.^[7]

1.3.1 Corporate Learning bei Ottobock 2017

Aktuelle Lernumgebung

Das GLD-Team bei Ottobock betreut viele unterschiedliche Zielgruppen, vorrangig Mitarbeiter und Führungskräfte. Darüber hinaus unterstützt GLD andere interne Academies und Fachbereiche bei der Konzeption von Lernformaten für Zielgruppen wie Anwender, Orthopädietechniker und Ärzte.^[8] ^[9] Ottobock arbeitet und forscht sehr nah am Anwender; aus dem Miteinander von handwerklicher Tradition und modernen Technologien und Werkstoffen ergeben sich verschiedene Lern- und Arbeitswelten unter einem Dach, dies zeigt sich beispielsweise in der Ausbildung von Orthopädie-Technikern, die im direkten Umgang mit Patienten lernen, die hochkomplexen und innovativen Produkte individuell einzustellen.^[10]

Dabei stützt sich GLD, ebenso wie andere Akademien der Ottobock-Gruppe, derzeit noch klassisch auf ein LMS, über das Trainings in vielen verschiedenen Formaten angeboten werden. GLD berät aktiv bei allen Anfragen rund um Personalentwicklung. Das können sowohl Entwicklungsmaßnahmen für einzelne Mitarbeiter oder Führungskräfte, als auch Bedarfe von Teams, Abteilungen oder ganzen Bereichen sein. Es steht ein Seminarekatalog für Führungskräfte und Mitarbeiter mit internen und externen Angeboten zur Verfügung, dazu gehört auch externes Coaching. Die Trainingsadministration im LMS sowie die Konzeption und Moderation für interne Trainings werden durch GLD selbst durchgeführt. Das aktuelle Angebot bietet außerdem Unterstützung für das Recruiting in Form von diagnostischen Verfahren, 360°-Feedback, Assessment-Centern, Development-Centern und Persönlichkeitstests. Darüber hinaus gibt es Performance-/Talent-Management und Laufbahnmodelle.^[11]

Insbesondere globale Roll Outs von Lern-Tools und Prozessen tragen zur Homogenisierung der Inhalte in unterschiedlichen Kulturen bei und gewährleisten einen global einheitlichen Wissensstand.^[12] (Stichwort: Wie stellen wir sicher, dass in 56 Auslandsgesellschaften das Rad nicht immer wieder neu erfunden wird?^[13]) Gerade in den aufstrebenden Märkten (z.B.China) ist der Bedarf an Weiterbildung und die Nachfrage von Mitarbeitern und Partnern nach Training und Schulung, enorm hoch.^[14]

Aktuell arbeitet das GLD-Team mit Lerner-Personas, um einen Überblick zu bekommen, welche Arten von Lernern es im Unternehmen gibt.^[15]

Das breite Portfolio der strukturierten Lernangebote mit vielen unterschiedlichen Formaten findet bei den Nutzern gute Akzeptanz, wobei von Führungskräften auch der Wunsch nach mehr modernen Change-Themen geäußert wurde.^[16]

Im Bereich Forschung & Entwicklung stellt das Internet für die Entwickler eine wichtige Quelle für aktuelle Informationen dar: Während die Hardware-Entwicklung Materialien von den Herstellern elektronischer Bauteil-

le nutzt, vernetzen sich die Software-Entwickler mit Entwickler-Communities und lernen vom Austausch mit externen Experten. Für vertrauliche Fragen und Themen wurde zusätzlich eine interne Entwickler-Community mit Diskussionsforen und Wikis aufgebaut, die sehr gut angenommen wird, weil die Entwickler mit der Funktionsweise vertraut sind.^[17]

Wissensmanagement Derzeit ist bei Ottobock noch kein unternehmensweites Wissensmanagement (WM) eingerichtet, allerdings gibt es in einigen Bereichen lokale WM-Initiativen. So begann beispielsweise eine Initiative im Digital Marketing mit grundlegenden organisatorischen Regelungen und dem Einsatz vorhandener Tools, um einen effektiven Nutzen für die Beteiligten zu erreichen und die Akzeptanz dieser Lösungen zu verbessern.^[18]

Für Kollaboration und Wissensaustausch werden technisch einfache Lösungen mit einem hohen Wirkungsgrad bevorzugt, die auf bestehenden Systemen aufbauen: hier ist es wichtig, dass die eingesetzten Lösungen von den Nutzern ohne großen Lernaufwand zu bedienen sind und eine einfache Eingabe von Informationen unterstützen, damit sie sich schnell und nachhaltig etablieren können.^[19] Ein Beispiel für eine solche Anwendung ist das "UII"-System ("Useful Interesting Information"), das auf der Basis von Mailinglisten das Verteilen von "Learning Nuggets" und relevanten Links an große Gruppen ermöglicht.^[20] Obwohl Email-basierten Lösungen den Push-Ansatz zur Informationsverteilung nutzen, werden derzeit noch keine Messenger- oder Chat-Lösungen (wie z.B. Slack) eingesetzt, die auch den geplanten Wandel der GLD-Rolle "von Push zu Pull" unterstützen.^[21]

Eine Herausforderung für ein betriebliches WM liegt darin, die gemachten Erfahrungen systematisch und effektiv für nachfolgende Projekte zu dokumentieren und weiterzugeben.^[22] Hier geht es zum einen um die Verteilung des dokumentierten Wissens an alle Stakeholder im gesamten Unternehmensnetzwerk, um weltweit einen konsistenten Wissensstand zu gewährleisten. Zum anderen sind vom Management Rahmenbedingungen zu schaffen und Vereinbarungen zu treffen, wie viel Zeit den Mitarbeitern dafür zur Verfügung gestellt wird, relevante Dokumente und Updates durchzuarbeiten.^[23] Neben der Dokumentation von Wissen werden von den Beteiligten insbesondere die "WiMa-Meetings" als Erfolgsmodell für den persönlichen Erfahrungsaustausch gesehen, wo Mitarbeiter sich auf freiwilliger Basis zu selbst gewählten Themen austauschen und voneinander lernen können.^{[24][25]} Ähnliche Session-Formate haben sich auch in anderen Abteilungen etabliert.^[26]

Trotz der Bedeutung von Kommunikation und Austausch hat sich Ottobock bei der Einführung des neuen Intranets gegen Social Networking-Funktionalitäten wie Chats oder Blogs entschieden, weil solche Funktionalitäten in den vorherigen Pilotprojekten kaum genutzt wurden. Als

Gründe dafür nannten Mitarbeiter in erster Linie den Zeitmangel, sowie die Unklarheit aufgrund fehlender Richtlinien, wie die internen sozialen Medien genutzt werden dürfen.^[27] Bei der Einführung von Sharepoint wurden ähnliche Erfahrungen gemacht, insbesondere für die abteilungsübergreifende Kommunikation: die neue Online-Plattform wurde nur zögernd angenommen, und aufgrund der fehlenden Inhalte gab es anfangs nur wenig Anreize für Mitarbeiter, Sharepoint stärker für den Informationsaustausch zu nutzen - stattdessen wurden weiter auf vertraute Lösungen wie z.B. Email gesetzt.^[28] Mittlerweile wurden einzelne Funktionalitäten, wie z.B. eine Mitarbeiter-Community, im Intranet implementiert. Als wichtige Erfolgsfaktoren für die Etablierung von Wikis wurden die aktive Unterstützung durch die Projektinitiatoren genannt, die als Antreiber und Promotoren mit Durchhaltewillen für die Lösungen werben und andere zum Mitmachen motivieren, um eine kritische Masse an Nutzern aufzubauen. Ein Austausch nicht nur zu reinen Geschäftsthemen hilft hier beim Abbau von Hürden und beim Aufbau persönlicher Beziehungen.^[29]

Lernkultur

Die Leitgedanken der Unternehmensphilosophie prägen auch die Lernkultur bei Ottobock. Im Selbstverständnis des Teams ist es der Auftrag von GLD, eine lernfreundliche Umgebung zu schaffen, welche das eigenverantwortliche Lernen aller Mitarbeiter fördert und unterstützt. Eine Herausforderung für das GLD-Team besteht darin, mit ihren Lernangeboten im Spannungsfeld zwischen handwerklicher Tradition und technischem Fortschritt die große Zahl unterschiedlicher Lernbedürfnisse abzudecken. Dazu plant GLD die Einführung von "New Learning"-Konzepten mit dem Ziel des selbstorganisierten, digitalen Lernens im Unternehmen, um den angestrebten Aufbau digitaler Kompetenzen weiter voranzubringen.^[30] Dabei werden insbesondere die Perspektiven Mindset (Haltung), Kultur und Technologie berücksichtigt, weil diese einen großen Einfluss auf Lernen 4.0 haben.^[31]

Als Vorreiter arbeitet GLD selbst mit innovativen und zukunftsorientierten Methoden, Prozessen und Tools, und gibt seine praktischen Erfahrungen über Einsatzmöglichkeiten, Vor- und Nachteile, sowie die sinnvolle Gestaltung von Optionen an Interessierte weiter.^[32] In einzelnen Bereichen hat sich durch den respektvollen Umgang miteinander und den offenen, wertschätzenden Austausch eine Feedbackkultur entwickelt, in der regelmäßiges Feedback - von Vorgesetzten zu Mitarbeitern ebenso wie zwischen den Kollegen untereinander - als Gelegenheit zum Lernen und zur persönlichen Weiterentwicklung angesehen wird.^[33] Hier ist es das Ziel von GLD, solche Ansätze im gesamten Unternehmen zu etablieren.

Eng verbunden mit der Lernkultur ist die Fehlerkultur: Das Lernen aus Fehlern wird als besonders einprägsam eingeschätzt, weil Lernen dann geschieht, wenn Men-

schen bei der Erledigung ihrer Aufgaben auf Probleme und Herausforderungen stoßen, neue Wege ausprobieren, und dabei Fehler gemacht werden.^[34] Aus der zögerlichen Nutzung von Social Networking-Funktionalitäten in Pilotprojekten zogen einige Führungskräfte den Schluss, dass zuerst an einer passenden Unternehmenskultur gearbeitet werden sollte, bevor in technologische Lösungen investiert wird. Als Folge der Diskussionen mit Fachexperten setzt sich jedoch im GLD-Team die Überzeugung durch, dass ESN-Lösungen wie ein Katalysator für Kulturveränderungen wirken.^[35] Ein passendes kulturelles Umfeld fördert die Adaption des ESN, gleichzeitig unterstützt das ESN den Wandel im Umgang miteinander - das ESN als "trojanisches Pferd" für den Kulturwandel.^[36]

Mindset und Umgang miteinander Eine wachsende Zahl von Führungskräften ist sich darin einig, dass der Mindset (Haltung) der Beteiligten ein zentraler Aspekt für die erfolgreiche Zusammenarbeit ist: Wertschätzung, Offenheit, sowie die Art und Weise, wie man miteinander umgeht, sind hier entscheidender als die Frage von Tradition oder Innovation. Der andere wesentliche Faktor ist die Veränderungsbereitschaft der einzelnen Mitarbeiter: Dazu zählen die Akzeptanz von Veränderungen und das Wollen, diesen notwendigen Wandel auch mitzutragen. Hier gilt: "Erfahrung hat einen gewissen Wert, aber die Zukunft wird anders sein."^[37]

Während diese Führungskräfte grundsätzlich offen für Anregungen zu neuen Wegen oder zur Einführung neuer technischer Lösungen sind, können die Diskussionen zwischen "skeptischen Bewahrern" der Tradition und "neugierigen Early Adoptern" von Innovationen zu Reibungsverlusten führen.^[38] Hier ist es Aufgabe des Managements, zuerst abzuwägen, welche bestehenden Lösungen sich bewährt haben und "gut genug" sind^[39] - und dann durch gezielte Überzeugungsarbeit eine kritische Masse von Unterstützern für Entscheidungen zu gewinnen.^[40]

Obwohl solche Diskussionen den Abstimmungsaufwand erhöhen und Energie kosten, wird die Heterogenität im Sinne der Unternehmensphilosophie als Gewinn und als Investition für bessere Ergebnisse betrachtet. Denn der Austausch der unterschiedlichen Perspektiven im Dialog zeigt ein breiteres Spektrum an Lösungsvorschlägen, welche Entscheider so vorher wahrscheinlich nicht alle bedacht haben.^[41] In diesem Dialog ist es wichtig, dass alle Beteiligten den anderen Einstellungen Wertschätzung entgegenbringen. Dies kann insbesondere dann zur Herausforderung werden, wenn die Auswirkungen neuer Ideen nicht verstanden werden, oder die vorhandene Erfahrung und die Historie des Unternehmens Innovationen eher ausbremsen.^[42]

Zu der propagierten Offenheit gehören auch Freiheit und Neugier, die von einigen Führungskräften bereits aktiv gefördert werden: in deren Teams dürfen Dinge einfach ausprobiert werden, und Mitarbeiter können in ihren Bereichen Themen eigenverantwortlich vorantreiben. Auf

der anderen Seite kann der Wunsch nach mehr Struktur und der Vorgabe von Rahmenbedingungen aufkommen, wenn Mitarbeiter ein sich schnell veränderndes Umfeld als zu unruhig empfinden und sich von zu vielen Optionen oder Kommunikationskanälen überfordert fühlen.^[43]

In diesem Spannungsfeld sucht das GLD-Team gemeinsam mit dem Management nach Ansätzen für einen offeneren Umgang mit Innovationen: Neben Tradition und Erfahrung, die den Mitarbeitern Orientierung und Sicherheit geben, braucht es gerade in den Geschäftsbereichen im intensiven Wettbewerb eine hohe Geschwindigkeit ("Time-to-Market") und Flexibilität für Anpassungen, um die Führung im Markt zu halten. Hier liegt es in der Verantwortung der Führungskräfte, einen Ausgleich zwischen den Bedürfnissen der Menschen und den Interessen des Unternehmens zu finden und ihnen auf Augenhöhe zu begegnen, um sie nicht nur bei den Veränderungen mitzunehmen, sondern sie für die Sache zu begeistern - auch wenn es vermutlich nicht möglich sein wird, es allen recht zu machen.^[44] In Problemsituationen ist es wichtig, respektvoll auf Ängste der Mitarbeiter einzugehen, ihnen wertschätzend Orientierung zu geben und sie bei der Priorisierung ihrer Aufgaben zu unterstützen, um die gefühlte Überforderung wieder in den Griff zu bekommen.^[45]

Aus Sicht der befragten Führungskräfte besteht keine Notwendigkeit für eine gesonderte Behandlung von älteren Mitarbeitern. Zum einen ist die Bereitschaft zum Lernen in erster Linie eine Frage der intrinsischen Motivation (also des Wunsches, sich mit neuen Inhalten zu beschäftigen): Lernen ist wie ein Muskel, der regelmäßig trainiert werden muss, um die Lernfähigkeit dauerhaft zu erhalten.^[46] Zum anderen erscheint es sinnvoller, Lernansätze eher nach der Vorerfahrung der Lernenden zu differenzieren, und nicht nach dem Alter.^[47]

Verständnis von Lernen - Wo geschieht Lernen?

Ein respektvoller Umgang miteinander sowie der offene, wertschätzende Austausch bilden grundsätzlich eine gute Grundlage für das Lernen am Arbeitsplatz. Die Gespräche mit Mitarbeitern im Rahmen der Persona-Analyse haben jedoch gezeigt, dass viele informelle Lernprozesse unbewusst ablaufen und von den Beteiligten oft gar nicht als Lernen wahrgenommen werden.^{[48][49]}

Obwohl formale Lernangebote immer noch von Mitarbeitern bevorzugt werden, setzt sich bei Führungskräften das Verständnis durch, dass Lernen über formelles Lernen in Schulungen und Kursen hinausgeht und auch das informelle Lernen am Arbeitsplatz dazu zählt, da beim Beantworten von Fragen, dem Lösen von Aufgabenstellungen sowie bei der praktischen Anwendung und Umsetzung im Rahmen der täglichen Arbeit ebenfalls Lernprozesse stattfinden.^[50] (vgl. auch: Tanmay Vora, *When Does Real Learning Happen?*^[51])

So ist beispielsweise der Geschäftsbereich Orthetik geprägt durch die interdisziplinäre Zusammenarbeit und

den intensiven Austausch von Spezialisten aus den Bereichen Orthopädie, Sportmedizin, Neurologie und Physiotherapie, sowie mit Orthopädietechnikern und Biomechanikern.^[52] Hier gehört Lernen zur täglichen Arbeit, weil die Geschwindigkeit des Wandels bei der Entwicklung innovativer Produkte immer weiter zunimmt: Lernen ist Kommunikation, die im Austausch mit anderen am Arbeitsplatz stattfindet, bei der Lösung von Aufgaben. Mitarbeiter sollten deshalb offen für Neues sein (Mindset), um Gelegenheiten zu erkennen und neue Trends aufnehmen zu können. Die effektive Zusammenarbeit erhöht die Motivation der Beteiligten und macht rasche Veränderungen möglich, was ihnen auch Chancen zur persönlichen Weiterentwicklung bietet.^{[53][54]}

Ähnlich ist die Situation auch für die Abteilung "Embedded Systems" aus der Forschung & Entwicklung, für die Lernen einen Teil des Tagesgeschäfts darstellt: Bedingt durch schnelle Innovationszyklen und häufige Paradigmenwechsel bei den eingesetzten Software- und Hardware-Lösungen, müssen die Mitarbeiter jeden Tag dazulernen und sich auch immer wieder auf neue Herausforderungen einstellen. Andernfalls wäre die Technologieführerschaft des Unternehmens gefährdet.^[55]

Einige Bereiche streben an, dem situativen / informellen Lernen zukünftig mehr Raum zu geben und Wertschätzung entgegenzubringen: Beim "Learning on the Job" zählt, dass Antworten auf Fragen schnell gefunden und Probleme effektiv gelöst werden. Häufig dürfte dafür eine Online-Recherche oder eine kurze Diskussion mit Kollegen ausreichend sein, aber es ist nicht immer nötig, diese Ergebnisse in Schulungen oder Dokumentationen festzuhalten.^[56]

1.3.2 Zukunft des Corporate Learning bei Ottobock

Die Ottobock-Gruppe befindet sich derzeit im Umbruch, mit dem Einstieg neuer Investoren^[57] und der strategischen Fokussierung auf technische Orthopädie und Medizintechnik.^[58]

Eine Priorität ist deshalb die klare Kommunikation der Geschäftsführung zur Vision und zum Zukunftsbild des Unternehmens: Die strategische "Roadmap 22" dient hier als Leitfaden, um Mitarbeitern und dem Management Perspektiven aufzuzeigen und Erwartungen zu klären. Die Kommunikation wird so zur Einladung an alle Betroffenen, der Vision zu folgen.^[59]

Daraus ergeben sich auch neue Ansätze für das GLD-Team: In Zukunft wird sich die Rolle von Learning and Development ändern, weg vom Verteiler von fertigen Lernlösungen, hin zum Berater der internen Kunden, um eine geeignete Lösung im Dialog zu finden.^[60] Das Ganze steht unter dem Motto "von Push zu Pull".^[61]

Bestehende Tools sollen künftig besser vernetzt

werden.^[62] Es ist dabei nicht die Frage, ob zuerst eine offene Lernkultur oder moderne Lerntechnologien benötigt werden, beide sollten Hand in Hand gehen.^[63] Obwohl aktuell noch kein Enterprise Social Network vorhanden ist, wird eine technologische Lösung als Schlüssel gesehen, um das ganze Wissen im Unternehmen zu managen.^[64]

1.3.3 Corporate Learning Rollen bei Ottobock

Personalentwickler (Beratung von Mitarbeitern und Führungskräften zu beruflichen und persönlichen Entwicklung, Gestaltung von Team- und Organisationsentwicklungs-Prozessen, Durchführung Talent Management Konferenzen, Roll-Outs von Tools und Prozessen, inkl. Diagnostischer Verfahren (Assessment Center, 360° Feedback, etc.)^[65]

Trainer (Trainingskonzepte, Moderator, etc.)

1.3.4 Corporate Learning Tools bei Ottobock

Lerntypen und Personas

Das GLD-Team begann mit einer Lerner-Zielgruppenanalyse.^[66] Dazu wurden aus dem Design Thinking Ansatz sogenannte Personas^[67] gebildet, anhand derer die Zielgruppe näher beschrieben werden soll: Wie tickt die Person? Wie arbeitet Sie? Welche Vorlieben hat sie beim Lernen? Es wurde die Hypothese aufgestellt^[68], dass die Lerner-Personas nach Einsatzbereich und Aufgaben geclustert werden können, wie zum Beispiel Lea Lerner aus der Verwaltung oder Franz Fertigung aus der Produktion.^[69] In den durchgeführten Interviews stellte sich heraus, dass die Zielgruppen nichts mit den Bereichen oder Aufgaben zu tun haben, sondern mit den Menschen und ihren jeweiligen Vorlieben.^[15] Aktuell arbeitet Ottobock mit Lerner-Personas, um einen Überblick zu bekommen, welche Arten von Lernern es im Unternehmen gibt. Das sind:

- der Zufriedene Nicht-Lerner,
- der Lerner qua Rolle,
- der private Lerner,
- der Learner by Nature und
- der unzufriedene Nicht-Lerner.^[70]

1.3.5 Einzelnachweise

[1] <http://www.ottobock.com/de/unternehmen/der-inhaber/>

[2] <http://www.ottobock.com/de/unternehmen/ottobock-heute/>

- [3] <https://www.youtube.com/watch?v=FPIPnIg5Stk&feature=youtu.be&t=2m15s>
- [4] <https://www.youtube.com/watch?v=FPIPnIg5Stk&feature=youtu.be&t=673>
- [5] <https://www.youtube.com/watch?v=oDtewF8IqpQ?t=44m06s>
- [6] <https://intrinsicify.me/was-ist-unternehmenskultur/>
- [7] <https://www.youtube.com/watch?v=u7C6IXyx2FM&feature=youtu.be&t=9m06s>
- [8] <https://www.youtube.com/watch?v=FPIPnIg5Stk&feature=youtu.be&t=1111>
- [9] <https://www.youtube.com/watch?v=FPIPnIg5Stk&feature=youtu.be&t=1007>
- [10] <https://www.youtube.com/watch?v=FPIPnIg5Stk&feature=youtu.be&t=15m56s>
- [11] <https://colearn.de/ottobock-in-der-pfingstwoche/>
- [12] <https://colearn.de/ottobock-in-der-pfingstwoche/#comment-3460847862>
- [13] <https://www.youtube.com/watch?v=FPIPnIg5Stk&feature=youtu.be&t=1028>
- [14] <https://www.youtube.com/watch?v=u7C6IXyx2FM&feature=youtu.be&t=21m55s>
- [15] <https://colearn.de/ottobock-am-montag/>
- [16] <https://www.youtube.com/watch?v=u7C6IXyx2FM&feature=youtu.be&t=15m38s>
- [17] <https://www.youtube.com/watch?v=u7C6IXyx2FM&feature=youtu.be&t=26m08s>
- [18] <https://www.youtube.com/watch?v=u7C6IXyx2FM&feature=youtu.be&t=27m52s>
- [19] <https://www.youtube.com/watch?v=u7C6IXyx2FM&feature=youtu.be&t=37m43s>
- [20] <https://www.youtube.com/watch?v=u7C6IXyx2FM&feature=youtu.be&t=29m25s>
- [21] <https://www.youtube.com/watch?v=u7C6IXyx2FM&feature=youtu.be&t=31m7s>
- [22] <https://www.youtube.com/watch?v=u7C6IXyx2FM&feature=youtu.be&t=20m13s>
- [23] <https://www.youtube.com/watch?v=u7C6IXyx2FM&feature=youtu.be&t=21m22s>
- [24] <https://www.youtube.com/watch?v=u7C6IXyx2FM&feature=youtu.be&t=28m39s>
- [25] <https://www.youtube.com/watch?v=u7C6IXyx2FM&feature=youtu.be&t=36m17s>
- [26] <https://www.youtube.com/watch?v=u7C6IXyx2FM&feature=youtu.be&t=29m5s>
- [27] <https://www.youtube.com/watch?v=u7C6IXyx2FM&feature=youtu.be&t=41m10s>
- [28] <https://www.youtube.com/watch?v=u7C6IXyx2FM&feature=youtu.be&t=43m10s>
- [29] <https://www.youtube.com/watch?v=u7C6IXyx2FM&feature=youtu.be&t=44m38s>
- [30] <https://colearn.de/ottobock-am-dienstag/> Abschnitt "Henne oder Ei - Ei oder Henne" / Zugriff am 10.08.2017, 15:21
- [31] <https://www.youtube.com/watch?v=PDzyLNsf6XA&feature=youtu.be&t=1m21s>
- [32] <https://www.youtube.com/watch?v=oDtewF8IqpQ&feature=youtu.be&t=9m20s>
- [33] <https://www.youtube.com/watch?v=u7C6IXyx2FM&feature=youtu.be&t=29m57s>
- [34] <https://www.youtube.com/watch?v=u7C6IXyx2FM&feature=youtu.be&t=20m13s>
- [35] <https://colearn.de/ottobock-am-mittwoch/#comment-3345954439>
- [36] <https://colearn.de/ottobock-am-mittwoch/#comment-3336252249>
- [37] <https://www.youtube.com/watch?v=u7C6IXyx2FM&feature=youtu.be&t=13m33s>
- [38] <https://www.youtube.com/watch?v=u7C6IXyx2FM&feature=youtu.be&t=9m54s>
- [39] <https://www.youtube.com/watch?v=u7C6IXyx2FM&feature=youtu.be&t=32m40s>
- [40] <https://www.youtube.com/watch?v=u7C6IXyx2FM&feature=youtu.be&t=14m24s>
- [41] <https://www.youtube.com/watch?v=u7C6IXyx2FM&feature=youtu.be&t=10m47s>
- [42] <https://www.youtube.com/watch?v=u7C6IXyx2FM&feature=youtu.be&t=11m44s>
- [43] <https://www.youtube.com/watch?v=u7C6IXyx2FM&feature=youtu.be&t=18m33s>
- [44] <https://www.youtube.com/watch?v=u7C6IXyx2FM&feature=youtu.be&t=12m56s>
- [45] <https://www.youtube.com/watch?v=u7C6IXyx2FM&feature=youtu.be&t=23m1s>
- [46] <https://www.youtube.com/watch?v=u7C6IXyx2FM&feature=youtu.be&t=47m18s>
- [47] <https://www.youtube.com/watch?v=u7C6IXyx2FM&feature=youtu.be&t=50m34s>
- [48] <https://www.youtube.com/watch?v=oDtewF8IqpQ&feature=youtu.be&t=15m26s>
- [49] <https://www.youtube.com/watch?v=oDtewF8IqpQ&feature=youtu.be&t=21m25s>
- [50] <https://www.youtube.com/watch?v=u7C6IXyx2FM&feature=youtu.be&t=3m51s>

- [51] <http://qaspire.com/2016/01/18/when-does-real-learning-happen/> Zugriff am 10.08.2017, 15:25
- [52] <http://www.ottobock.com/de/unternehmen/ottobock-heute/>, im Tab "Business Units" / Zugriff am 10.08.2017, 00:23
- [53] <https://www.youtube.com/watch?v=u7C6IXyx2FM&feature=youtu.be&t=5m57s>
- [54] <https://www.youtube.com/watch?v=u7C6IXyx2FM&feature=youtu.be&t=16m43s>
- [55] <https://www.youtube.com/watch?v=u7C6IXyx2FM&feature=youtu.be&t=7m13s>
- [56] <https://www.youtube.com/watch?v=u7C6IXyx2FM&feature=youtu.be&t=54m46s>
- [57] <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/mittelstand/otto-bock-investor-steigt-bei-prothesen-hersteller-ein/19976332.html> / Abruf am 04.09.2017 um 18:12
- [58] <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/mittelstand/familienunternehmer/healthcare-branche-ottobock-verkauft-kunststoffsparte/20091226.html> / Abruf am 04.09.2017 um 18:14
- [59] <https://www.youtube.com/watch?v=u7C6IXyx2FM&feature=youtu.be&t=52m56s>
- [60] <https://www.youtube.com/watch?v=oDtewF8IqpQ&feature=youtu.be&t=10m24s>
- [61] <https://www.youtube.com/watch?v=oDtewF8IqpQ&feature=youtu.be&t=29m47s>
- [62] <https://www.youtube.com/watch?v=oDtewF8IqpQ&feature=youtu.be&t=28m49s>
- [63] <https://www.youtube.com/watch?v=oDtewF8IqpQ&feature=youtu.be&t=29m29s>
- [64] <https://www.youtube.com/watch?v=oDtewF8IqpQ&feature=youtu.be&t=28m27s>
- [65] <https://colearn.de/ottobock-in-der-pfingstwoche/#comment-3472627740>
- [66] <https://www.youtube.com/watch?v=FPIPnIg5Stk&feature=youtu.be&t=1334>
- [67] <https://de.slideshare.net/Frankichamaki/design-thinking-with-persona>
- [68] <https://www.youtube.com/watch?v=FPIPnIg5Stk&feature=youtu.be&t=1373>
- [69] <https://www.youtube.com/watch?v=FPIPnIg5Stk&feature=youtu.be&t=1393>
- [70] <https://i0.wp.com/colearn.de/wp-content/uploads/2017/06/Personas-e1496406328891.jpg?resize=768%2C1024&ssl=1>

1.4 DNV GL Oil & Gas

DNV GL^[1] ist ein norwegischer Konzern mit Sitz in der Kommune Bærum in der Nähe von Oslo und eine der weltweit größten Schiffs- und Offshore-Klassifikationsgesellschaften^[2]. Als eine von 12 international anerkannten Klassifikationsgesellschaften^[3] ist es ein weltweit führendes Prüfungs- und Beratungsunternehmen mit Kunden aus der maritimen Industrie, der Öl- und Gasindustrie, dem Energiesektor und vielen anderen Branchen. Die Ursprünge von DNV GL reichen bis in das Jahr 1864 zurück. DNV GL ist im Jahr 2014 durch eine Fusion der zwei führenden Klassifikationsgesellschaften Det Norske Veritas (Norwegen) und Germanischer Lloyd (Deutschland) entstanden^[4]. Mit seinen 350 Büros in mehr als 100 Ländern verfügt es heute über eine globale Reichweite und beschäftigte im Jahre 2016 etwa 13.550 Mitarbeiter.^[5] Die DNV GL Group umfasst vier Geschäftsbereiche Maritime, Oil & Gas, Energy, Business Assurance sowie eine unabhängige Geschäftseinheit Software^[6] [7].

Als international agierendes, technisches Beratungsunternehmen der Öl- und Gasindustrie entlang der Wertschöpfungskette, ist DNV GL ein wissensbasiertes Unternehmen mit einer Expertenorganisation.^[8] Die **Zielgruppe** besteht vor allem aus Ingenieuren, wobei 85% der Belegschaft mindestens über einen Bachelor-Abschluss verfügt.^[9]

Nach der Zusammenführung der Det Norske Veritas und des Germanischen Lloyd im Jahre 2014 wurde über einen mehrjährigen Zeitraum, konzernweit, die Lernphilosophie 70:20:10 implementiert. Die maßgeblichen Impulse hierzu stammen aus dem **Geschäftsbereich DNV GL Oil & Gas** wie unter dem Titel „70:20:10 implementation the DNV GL way“, von Glenn Ruud, dem Global Head of Competence and Learning von DNV GL Oil & Gas nachzulesen ist.^[10] Aus diesem Grund erfolgt die nachfolgende Darstellung insbesondere aus der Perspektive dieses Geschäftsbereiches, dessen deutschsprachige Teammitglieder die Gestalter der 5. Woche des Corporate Learning 2025 MOOCathons waren.^[11]

1.4.1 Corporate Learning bei DNV GL Oil & Gas 2017

Learning & Competence Department bei DNV GL Oil & Gas

Im Zentrum der 5. Woche des Corporate Learning 2025 MOOCathons stand das sogenannte 70:20:10 Konzept, gestaltet von zwei Senior Learning Consultants aus dem Bereich DNV GL Oil & Gas.^[12] In den verschiedenen Geschäftsbereichen (Divisions/ Business Areas) der DNV GL Group gibt es eigenständige Learning & Development Departments mit eigenen Bezeichnungen, im Bereich Oil & Gas wird vom Competence & Learning Department

gesprächen, in dem insgesamt 11 Mitarbeiter beschäftigt sind.^[13]

Im Wesentlichen wurden die zentralen Themenkomplexe des „on the job learning“ (70) und des sozialen Lernens (20) behandelt. Hierbei stand die Frage im Vordergrund, wie solche Lernformen in Gestalt des arbeitsplatznahen und erfahrungsbasierten Lernens systematisch strukturiert, gestaltet, befördert und mit digitalen Medien unterstützt werden können.

Die Lernphilosophie 70:20:10

Das 70:20:10-Konzept basiert auf Studien aus den 80er und 90er Jahren des letzten Jahrhunderts, insbesondere durch Charles Jennings wurde das Konzept bekannt. Die Aussage des Konzeptes ist, dass ein Großteil vom Lernen am Arbeitsplatz nicht durch formales Lernen (z.B. Trainings, E-Learnings, Bücher etc.), sondern durch soziales Lernen (z.B. Austausch mit Kollegen, Führungskraft, Netzwerken etc.) und tägliche Arbeitspraxis und Erfahrungen (z.B. durch Projekte, neue Aufgaben, Lernen aus Fehlern, etc.) stattfindet.^{[14][15]}

Innerhalb des DNV GL Konzerns wird die Lernphilosophie wie folgt definiert: Es wird angenommen, dass der effektivste Mix für Lernen am Arbeitsplatz zu

- 70% über Erfahrung und arbeitsplatznahes Lernen,
- 20% über Lernen von anderen (Netzwerke, Kollegen, Mentoren), und
- 10% über traditionelle Kurse (Präsenz- und Online-Kurse)

mit den beiden Kernelementen „Bewusstmachung“^[16] und „Reflexion“^[17] besteht.^[18]

70:20:10 ist keine starre Formel, sondern eher ein Richt- und Erfahrungswert.^[19]

1.4.2 Zukunft des Corporate Learning bei DNV GL Oil & Gas

Das Statements des President & CEO aus dem Jahresbericht 2016 ist mit der Überschrift „Leading towards a digital and efficient future“ titulierte und beschreibt, dass in allen Sektoren ein „accelerated call for digital transformation“ zu erwarten ist.^[20]

Aus Learning and Development-Sicht werden künftig neue Kompetenzen für die diversen Jobs im Unternehmen gebraucht, deswegen wird sich die Rolle des L&D Bereiches mehr zum Berater für informelle Lernmöglichkeiten entwickeln.^[21]

1.4.3 Corporate Learning Rollen bei DNV GL Oil & Gas

Mitarbeiter/Lerner

Im Hinblick auf den einzelnen Mitarbeiter verfolgt DNV GL Oil & Gas das Ziel, dass jeder Einzelne sich seines eigenen Lernens bewusst wird, dies reflektiert und seinen Individual Development Plan (IDP) erstellt. Hierzu bedarf es regelmäßige Absprachen mit Vorgesetzten, wozu regelmäßige Mitarbeitergespräche dienen. Der Mitarbeiter trägt die Verantwortung für das Ausfüllen und Fortschreiben seines IDP. Jedem Mitarbeiter werden 40 Wochenstunden pro Jahr für die persönliche Weiterentwicklung zugestanden.

Competence & Learning Manager

Unter dem Aspekt 70:20:10 betrachtet, gibt es nach wie vor Aufgaben aus der klassischen Trainingsgestaltung und Trainingsadministration (eLearning und Compliance-Schulungen). Ein großer Part besteht jedoch darin die Mitarbeiter zu beraten, die richtige Lernmethode für ihre Ziele auszuwählen.

Es hat sich gezeigt, dass insbesondere beim Ausrollen des 70:20:10 Konzeptes zunächst vor allem in Richtung Top-Management und später über alle Kanäle kommuniziert werden musste.^[22] Heute gibt es einen Kommunikations-Mix wie zum Beispiel Informationsveranstaltungen und Coaching für Führungskräfte bis hin zu informativen Artikeln im Intranet. Insbesondere bei Neuerungen im L&D Bereich ist es wichtig, eng mit der Kommunikations-Abteilung zusammenzuarbeiten.^[22]

Führungskräfte als Kompetenzentwickler

Jochen Robes fasst in seinem Praxisbericht treffend zusammen: „Die 70:20:10-Formel ist ein Türöffner, ein „Change-Agent“. Vor allem für Führungskräfte bedeutet eine Stärkung des selbstorganisierten Lernens im Arbeitsprozess ein Umdenken. Mitarbeiter übernehmen Verantwortung für ihre Lernprozesse und bewegen sich aktiv in Communities und Netzwerken. [...]“^[15]

Führungskräfte sind die eigentlichen Personalentwickler der Organisation, sie müssen sicherstellen, dass Ihre Mitarbeiter sich entwickeln und die notwendigen Kompetenzen für den jeweiligen Job ausbauen. Dazu gehören das Setzen von klaren Zielen, sowie Entwicklungspläne gemeinsam mit dem Mitarbeiter zu erstellen und Mitarbeiter beim selbstgesteuerten Lernen zu unterstützen.^[23]

Senior Management

Wenn man die Lernkultur im Unternehmen ändern möchte, muss man das Top Management überzeugen, ein Sponsor ist notwendig, um eine nachhaltige Veränderung im Unternehmen zu erzielen. Dieser kann auch schnell als Vorbild zum Nachahmen im Unternehmen anregen. Das größte Argument für die 70:20:10 Philosophie ist,

dass strategische Ziele des Unternehmens auf die individuellen Ziele der Mitarbeiter heruntergebrochen werden können.^[23]

1.4.4 Corporate Learning Tools bei DNV GL Oil & Gas

Klassische Personalentwicklungstools:

DNV GL - konzern weit:

- diverse Pflichttrainings
- bereichsübergreifende Programme für Führungskräfte und Ingenieure
- Mentoring-Programme
- ein globales Karrieremodell
- Programme zum lebenslangen Lernen für alle Mitarbeitergruppen
- Performance Management

Individual Development Plan (IDP)

Als Teil des Performance Managements werden im Rahmen des Individual Development Plans zwischen Führungskraft und Mitarbeiter individuelle Entwicklungsmaßnahmen vereinbart, das Besondere dabei ist, dass die Maßnahmen in die Kategorien 70, 20 und 10 aufgeteilt sind.

Tools bezogen auf die 70

- herausfordernde neue Aufgaben
- neue Verantwortlichkeiten
- Projektberichte
- Reflektion der eigenen Arbeitsaufgaben
- Best Practices anwenden
- Knowledge Booster Programm
- Führungsaufgaben
- Präsentationen halten/ anderen etwas beibringen
- Veränderungen managen
- Gesteigerte Entscheidungsverantwortlichkeiten
- Interaktionen mit dem Top Management

Tools bezogen auf die 20

- Mentoring
- Lernen in Gruppen
- Kollegen nach Rat fragen
- Erfahrungsaustausch
- Coaching durch Führungskraft
- Netzwerke
- Wissenstransfermeetings
- Moderierte Gruppendiskussionen

Tools bezogen auf die 10

- DNV GL Trainingportfolio
- Qualifizierungs-/Kompetenzmodelle
- externe Kurse
- anerkannte Zertifizierungen

Knowledge-Booster-Programm

Bei diesem Konzept steht das Lernen am Arbeitsplatz im Vordergrund.

- dieses Konzept wird weltweit eingesetzt um informelles Lernen zu fördern

- technischer Wissenstransfer und Angleichung von Wissen

Definition:

„Finanzielle Unterstützung für überregionale Austauschvorhaben, bei denen das Lernen am Arbeitsplatz die Hauptmotivation ist und die bestimmte Kriterien bezüglich der Dauer und des Inhalts einhalten. Das Gelernte muss dabei für eine gesamte Abteilung von Bedeutung sein. Nach erfolgreichem Antrag werden Kosten für Reise und Aufenthalt erstattet.“^[24]

Was erreicht werden soll:

Kollektives Lernen

- Netzwerke überregional und international ausbauen
- Erreichen von strategischen Zielen
- Abstimmung von Arbeitsprozessen und Dienstleistungen
- Experten kommen in unterschiedlichen Regionen zum Einsatz
- Anwenden und Überprüfen von neu erworbenem Wissen

Voraussetzungen:

Eine ganze Abteilung hat Bedarf an Expertenwissen, die Experten sollen genau da zum Einsatz kommen, wo sie gebraucht werden, weil zum Beispiel ein neues Projekt startet.

Charakteristika dieses Lernbeispiels:

- On-the-job-training
- Extraordinäre Herausforderungen
- Geplanter Wechsel von Job oder Verantwortungsbe-
reichen
- Bewusstes informelles Lernen und die Dokumenta-
tion des Gelernten

1.4.5 Einzelnachweise

- [1] <https://www.dnvgl.de/ueber-uns/index.html>
- [2] <https://www.youtube.com/watch?v=iRTLI-NCXpo>,
(min. 6:43)
- [3] [http://www.iacs.org.uk/media/3785/
iacs-class-what-why-how.pdf](http://www.iacs.org.uk/media/3785/iacs-class-what-why-how.pdf)
- [4] <https://www.youtube.com/watch?v=iRTLI-NCXpo>,
(min. 7:10)
- [5] [https://issuu.com/dnvgl/docs/
170508141725-2caab4da1d7543da8ff581e39fd990bb](https://issuu.com/dnvgl/docs/170508141725-2caab4da1d7543da8ff581e39fd990bb),
page 18
- [6] [https://www.dnvgl.de/ueber-uns/uebersicht/
organisation.html](https://www.dnvgl.de/ueber-uns/uebersicht/organisation.html)
- [7] <https://www.youtube.com/watch?v=iRTLI-NCXpo>,
(min. 8:12)
- [8] [https://www.youtube.com/watch?v=
iRTLI-NCXpo](https://www.youtube.com/watch?v=iRTLI-NCXpo),(min.7:29, Folie 5)
- [9] [https://www.youtube.com/watch?v=
iRTLI-NCXpo](https://www.youtube.com/watch?v=iRTLI-NCXpo),(min.7:32, Folie 5)
- [10] [http://blog.dossiersolutions.com/capability/
702010-implementation-the-dnv-gl-way](http://blog.dossiersolutions.com/capability/702010-implementation-the-dnv-gl-way).
- [11] <https://colearn.de/dnv-cl2025/>
- [12] <https://colearn.de/dnv-cl2025/>
- [13] [https://www.youtube.com/watch?v=iRTLI-NCXpo&
feature=youtu.be&t=8m42s](https://www.youtube.com/watch?v=iRTLI-NCXpo&feature=youtu.be&t=8m42s)
- [14] [http://charles-jennings.blogspot.de/2013/06/
702010-framework-for-high-performance.html](http://charles-jennings.blogspot.de/2013/06/702010-framework-for-high-performance.html)
- [15] [http://mkto.saba.com/rs/196-PVO-328/images/702010_
Formel_E-Learning%20Trends%20und%20Praxis_
Jochen%20Robes.pdf](http://mkto.saba.com/rs/196-PVO-328/images/702010_Formel_E-Learning%20Trends%20und%20Praxis_Jochen%20Robes.pdf) Seite 5
- [16] [https://www.youtube.com/watch?v=iRTLI-NCXpo&
feature=youtu.be&t=14m41s](https://www.youtube.com/watch?v=iRTLI-NCXpo&feature=youtu.be&t=14m41s)

- [17] [https://www.youtube.com/watch?v=iRTLI-NCXpo&
feature=youtu.be&t=15m44s](https://www.youtube.com/watch?v=iRTLI-NCXpo&feature=youtu.be&t=15m44s)
- [18] [https://www.youtube.com/watch?v=iRTLI-NCXpo&
feature=youtu.be&t=14m20s](https://www.youtube.com/watch?v=iRTLI-NCXpo&feature=youtu.be&t=14m20s)
- [19] [https://www.youtube.com/watch?v=iRTLI-NCXpo&
feature=youtu.be&t=14m41s](https://www.youtube.com/watch?v=iRTLI-NCXpo&feature=youtu.be&t=14m41s)
- [20] [https://annualreport.dnvgl.com/2016/statement#
Leading-towards-a-digital-and-efficient-future](https://annualreport.dnvgl.com/2016/statement#Leading-towards-a-digital-and-efficient-future)
- [21] [https://www.youtube.com/watch?v=j0UFspbSRwc&
feature=youtu.be&t=14m35s](https://www.youtube.com/watch?v=j0UFspbSRwc&feature=youtu.be&t=14m35s)
- [22] [https://www.youtube.com/watch?v=j0UFspbSRwc&
feature=youtu.be&t=20m22s](https://www.youtube.com/watch?v=j0UFspbSRwc&feature=youtu.be&t=20m22s)
- [23] [http://blog.dossiersolutions.com/capability/
702010-implementation-the-dnv-gl-way](http://blog.dossiersolutions.com/capability/702010-implementation-the-dnv-gl-way)
- [24] <https://colearn.de/dnv-gl-oil-gas-am-dienstag/>

1.5 Viessmann

Viessmann ist ein unabhängiges Familienunternehmen geführt durch Prof. Martin Viessmann, alleinentscheidungsbefugter Gesellschafter, in der 3. Generation ^[1] mit Sitz in Allendorf an der Eder. Viessmann wurde gegründet 1917 und beschäftigt heute weltweit 12.000 Mitarbeiter in 12 Ländern mit 23 Produktionsstätten und 120 Verkaufsniederlassungen. Der jährliche Umsatz beläuft sich auf ca. 2,25 Mrd. Der Exportanteil liegt bei 54 %. ^[2] Viessmann ist Hersteller von Heiz-, Industrie- und Kühlsystemen. ^[3] Maximilian Viessmann (Sohn von Prof. Martin Viessmann) ist bereits in die Firma eingetreten (vorher Chief Digitalisation Officer bei Viessmann). Er ist jetzt CEO des digital office der VCO (Viessmann takes care of) in Berlin mit 200 Mitarbeitern, um die Digitalisierung von Viessmann weiter voranzutreiben ^[4] Vor diesem Hintergrund wurde insbesondere an der Vision, der Mission und der Werte von Viessmann gearbeitet ^[5]. Die Viessmann Akademie unterstützt dieses Firmenabbild und vor allem die Unternehmenswerte: Verantwortlich – teamorientiert – unternehmerisch ^[6]. So auch Stefan Hoffmann, Leiter der Viessmann Akademie: „Erfolgsorientiert und nachhaltig kann ein Mitarbeiter nur sein, wenn er auch das notwendige Wissen hat, um Handlungsoptionen und Handlungsmuster zu erzeugen. Unternehmerisch und innovativ kann er nur sein, wenn er aktuell informiert ist. Da sehen wir unsere Aufgabe als Viessmann Akademie.“ ^[7]

1.5.1 Corporate Learning bei Viessmann

Die Viessmann Akademie bietet Kunden und Mitarbeitern ein dezentrales Blended Learning Konzept an, um größtmögliche Nähe zum Lernenden zu haben. Dies

umfasst Angebote in 3 Infocentren (z.B. Hands-on Activities, Complex Seminars, Networking, Brand Awareness, Corporate Values, Management Trainings und Meetings, New Employees Trainings), an 120 Niederlassungen (z.B. Technical Seminare, Certification Training, On-the-Job-Training, Basic Processes), ein breites Spektrum an E-Learnings (z.B. Product Updates, Basic Product Knowledge, Prozesse, Tools, Compliance) sowie Lernplätze (z.B. Micro Learnings, On-site Information, Mobile Sales Support, Informational Podcasts). Dieses traditionelle Akademiemodell war Viessmann vor dem Hintergrund der Digitalisierung nicht weitreichend genug. Man begann sich mit der Learner Journey zu beschäftigen.^[8]

Learner Journey

Die Learner Journey zeigt eine unterschiedliche Intensität in den einzelnen Berufsphasen – beginnend bei der Ausbildung / Studium über berufliche Weiterbildung bzw. bei einem Jobwechsel^[9]. Um diesen Anforderungen zu begegnen, hat Viessmann verschiedene Lernstufen^[10] definiert und diesen Stufen bestimmte Angebote zugeordnet:

1. Stufe „Know Now“: Journale, Feeds, Vi2Go, Micro-Learnings, Wikis und Apps
2. Stufe „Learn Here“: Präsenz-, Blended-, e-learning, Townhalls, DEEP (Digital Enablement and Education Program)
3. Stufe „Know How“: Externe Seminaranbieter, umfangreiche MOOCs über externe Plattformen

Lernen bei Viessmann ist kostenlos, aber nicht umsonst. Die Kosten sind über eine Umlage auf die operationalen Einheiten verteilt.^[11]

Aufgaben der Viessmann Akademie

Die Viessmann Akademie verfolgt zwei Hauptaufgaben. Dies sind die Wissensvermittlung (Schulung) und auf der anderen Seite Netzwerkbildung sowie Mitarbeiter- und Kundenbindung. Highlights in der Angebotspalette sind lt. Viessmann^[12]:

- **Zertifizierungslehrgänge** (z.B. Servicetechniker in Zusammenarbeit mit TÜV Süd, Dauer: 3 Monate, Abschlussprüfung in Theorie und Praxis),^[13]
- Einführung von **WebEx** für die Übertragung von größeren Veranstaltungen,^[14]
- **DEEP**: Digital Enablement and Education Program; eine Videoserie zu relevanten Themen (z.B. Internet of Things), die von eigenen Fachleuten erstellt wird. Dazu gehören auch Erklärvideos in

Handlegetechnik. Aktuell gibt es 8 Kapitel, 5 weitere sind in Planung. Dazu gibt es ein Gamification Effekt durch den Erwerb von belts (farbige Armbänder), die von den Mitarbeitern getragen werden.^[15]

- Auf der Mitarbeiter-App Vi2go wurde ein Unterkapitel „**#go2learn**“ mit Lerntipps und nützlichen Links eingerichtet,^[16]
- **Kooperation mit der Universität von Wisconsin** in Oshkosh^[17] (4-wöchiges Führungstraining für Potentials, abgestimmt auf die Erfordernisse von Viessmann und Digitalisierung),
- **offene Weiterbildung** für Mitarbeiter: Verschiedenste Angebote zu Themen im Randbereich von Viessmann (Burn-Out Prävention, Sprach-, Computerkurse, Familienaktivitäten, Besuch von befreunden Unternehmen), die in der Freizeit von den Mitarbeitern wahrgenommen werden können. 1.200 mal im Jahr wird das Angebot wahrgenommen.^[18]
- **RE:FLECT**: Teamleiter resümieren im kurzen Elevatorpitch, wo sie nach zwei Jahren mit ihren Projekten stehen. Im Gallery Walk wurde dies den Mitarbeitern zugänglich gemacht.^[19]
- Seit zwei Jahren werden **Townhalls** durchgeführt und über WebEx allen Mitarbeitern zugänglich gemacht,^[20]
- **Q&A Sessions**: in der Kantine findet ein Impulsvortrag von einem Spezialisten statt mit der Möglichkeit zur anschließenden Diskussion (30 Min. Vortrag, 30 Min. Diskussion)^[21]
- **Hack-Week**: ein interner Hackathon, bei dem selbstgebildete Teams im Wettbewerb innovative Verbesserungsvorschläge nach der Design Thinking Methode ausarbeiteten mit abschließender Bewertung durch eine Jury^[22]

Für Kunden bietet die Viessmann-Akademie u.a. folgende Angebote an^[23]:

- Flug-Besuche / Info-Besuche
- Fachforen
- Energieforum
- Besuchertage
- Werksbesuche
- Produktschulungen und Zertifizierungen

Das Blended Learning Konzept wurde über die gesamte Wertschöpfungskette ausgebreitet. Dadurch entstand in den letzten zwei Jahren sowohl für die Customer Journey und als auch für die Learner Journey ein Angebot, dass für jedes Stadium (zu Hause, vor Ort, bei Bedarf) das relevante Format zur Verfügung stellt.^[24]

Rahmenbedingungen

In 2017 hat Viessmann eine Vertrauenslernzeit pro Mitarbeiter von 2 Stunden pro Woche eingeführt.^[25] Diese Vertrauenslernzeit wird nicht getrackt.^[26] Ebenso stellt Viessmann seinen Mitarbeitern ein Budget von 200 Euro für Online- und Sprachkurse auf Vertrauensbasis zur Verfügung. Die Kostenübernahme erfolgt nach Vorlage eines Leistungsnachweises.^[27] Prozess-seitig ist man gerade dabei die digitalen Lernräume und Workflows für e-Learnings, WBT, Mitarbeiter und Kunden auf eine zentrale Plattform zusammenzuführen. Zielsetzung ist neben Effizienz- und Qualitätssteigerungen eine deutlich verbesserte User Experience. In diesem zentralen Lernraum werden dann alle Online- und Präsenzformate buchbar sein und Kursmaterialien herunter- und hochgeladen werden können. In diesem Lernraum wird es für die Mitarbeiter auch Hinweise auf nützliche Links z.B. zu MOOCs geben.^[28]

Viessmann hat eine Mitarbeiter-App Viessmann to go (Vi2Go) implementiert. Hierauf steht den Mitarbeitern der #go2Learn channel zur Verfügung, auf dem den Mitarbeitern Lerntipps angeboten werden. Dazu zählen neben viessmannspezifischen internen Wissensquellen auch Empfehlungen zu externen Wissensquellen wie Links (z.B. wired, feedly), Youtube Videos und anderen Channels, ausgewählte TED Talks sowie Links zu MOOC-Plattformen und online Anbieter für Sprachen.^[29]

Zudem investiert Viessmann auch in die Gestaltung neuer Seminarwelten und -formate.^[30]

1.5.2 Zukunft des Corporate Learning bei Viessmann

Der Lernende

Benötigte Kompetenzen:^[31]

- Selbstanalyse des Lernbedarfes
- Selbstorganisation der Lernreise
- dafür Suchkompetenz und
- ein unterstützendes Netzwerk aufbauen

Haltung bzw. Mind-Set:^[32]

- Offen sein für Neues (Serendipity)
- Wissbegierig, aktives Interesse für Themen außerhalb meiner Komfortzone zeigen (Exploration)
- Private und berufliche Netzwerke bilden

Die Organisation

- Mitarbeiter zum Experimentieren ermutigen; Freiräume schaffen^[33]

- Zeitrahmen für Neugierde schaffen
- Positive Fehlerkultur leben
- Selbstlernkompetenz des Lernenden fördern durch verschiedene Methoden und entsprechende Angebote^[34]

Bei all dem ist zu bedenken, was Lernende motiviert ist den Lernenden nicht immer und auch nur selten den L&D Verantwortlichen bewusst. Daher ist der Dreh- und Angelpunkt die intrinsischen Motivation des Lernenden, hier muss zukünftig weiter diskutiert und vor allem ausprobiert werden. Beispielsweise anhand folgender Fragestellung: Wie kann aus extrinsischer Motivation intrinsische werden? L&D muss daher Antworten auf verschiedene Motivationslagen finden^[35]

Selbst formulierter Arbeitsauftrag:^[36]

- Operativ scheinen wir schon ganz gut aufgestellt - Status halten
- Angebot muss besser "vermarktet" und kommuniziert werden
- Zukünftiger Fokus verstärkt auf:

Neugierig machen und Motivieren zum Selbständigen Lernen (Lernzeit nutzen, Curriculum-Vorschläge, Teaser- Veranstaltungen)

Situationsanalyse und Ableitung konkreter persönlicher Ziele Persönliche Lernstrategien der MA (GTD^[37], OKR,...)

Kommunikations- und Kollaborationsstrategien (WOL^[38], Communities of Practice, Persönliche Lernnetzwerke)

Weitere Arbeit an der Unternehmenskultur

Transferstärken-Modell (nach Prof. Dr. Axel Koch) prüfen^[39]

Befähigung zum Lerncoach in Führungskräfte-Ausbildung mit aufnehmen?

1.5.3 Corporate Learning Rollen bei Viessmann

Interne Trainer: Die internen Trainer (Ingenieure und Techniker) wurden durch eine umfangreiche Train the Trainer Ausbildung mit TÜV Zertifizierung weitergebildet, damit sie das notwendige methodisch-didaktische Handwerkszeug erhalten.^[40]

1.5.4 Corporate Learning Tools bei Viessmann

in alphabetischer Reihenfolge

- **DEEP:** Digital Enablement and Education Program; eine selbst produzierte Videoserie zu relevanten digitalen Themen (z.B. Internet of Things), die von eigenen Fachleuten erstellt wird. Dazu gehören auch Erklärvideos in Handlegetechnik. Aktuell gibt es 8 Kapitel, 5 weitere sind in Planung. Dazu gibt es ein Gamification Effekt durch den Erwerb von belts (farbige Armbänder), die von den Mitarbeitern stolz getragen werden. ^{[41] [42]}
- **Führungstrainings:** Kooperation mit der Universität von Wisconsin in Oshkosh ^[43] (4-wöchiges Führungstraining für Potentials, abgestimmt auf die Erfordernisse von Viessmann und Digitalisierung),
- **#go2learn:** Auf der Mitarbeiter-App Vi2Go ist ein Unterkapitel „#go2Learn“ mit kleinen Lerntipps eingerichtet. ^[44] Dazu zählen neben viessmannspezifischen internen Wissensquellen auch Empfehlungen zu externen Wissensquellen wie Links (z.B. wired, feedly), Youtube Videos und anderen Channels, ausgewählte TED Talks sowie Links zu MOOC-Plattformen und online Sprachlernapps ^[45]
- **Hack-Week:** ein interner Hackathon, bei dem 3 Teams, die sich selber zusammengestellt haben, nach Design Thinking Methode gegeneinander angetreten sind mit abschließender Bewertung durch eine Jury ^[46]
- **Interne Weiterbildung** für Mitarbeiter: Umfassendes Kursangebot zur beruflichen Weiterbildung während der Arbeitszeit. Das Angebot umfasst ca. 120 Seminarthemen und adressiert Mitarbeiter in allen Phasen ihrer beruflichen Learner Journey vom Onboarding über Vertriebstrainings, persönliche Skills, fachliche Weiterbildung bis hin zu Führungskräfte-Seminaren und userspezifisch entwickelten Formaten. Unterstützt wird das interne Weiterbildungsprogramm durch einen breiten Strauß an e-Learnings
- **Offene Weiterbildung** für Mitarbeiter: verschiedenste Angebote zu Themen im Randbereich von Viessmann (Burn-Out Prävention, Sprach-, Computerkurse, Familienaktivitäten, Besuch von befreundeten Unternehmen), die in der Freizeit von den Mitarbeitern wahrgenommen werden können. 1.200 mal wird das Angebot wahrgenommen. ^[47]
- **Q&A Sessions:** nach der Essensausgabe findet ein Impulsvortrag von einem Spezialisten statt mit der Möglichkeit zur anschließenden Diskussion (30 Min. Vortrag, 30 Min. Diskussion) ^[48]
- **RE:FLECT:** Teamleiter resümieren im kurzen Elevatorpitch, wo sie in zwei Jahren mit ihren Projekten stehen. Im Gallery Walk wurde dies den Mitarbeitern zugänglich gemacht. ^[49]
- **Übertragung von Townhalls:** Seit zwei Jahren werden Townhalls durchgeführt und über WebEx allen Mitarbeitern zugänglich gemacht, ^[50]
- **WebEx:** Einführung von WebEx für die Übertragung von größeren Veranstaltungen, ^[51]
- **Zertifizierungslehrgänge**(z.b. Servicetechniker in Zusammenarbeit mit TÜV Süd, Dauer: 3 Monate, Abschlussprüfung in Theorie und Praxis), ^[52]

1.5.5 Erläuterungen

- [1] <https://www.youtube.com/watch?v=s2KyvkgqLF0=3min14s>
- [2] <https://www.youtube.com/watch?v=s2KyvkgqLF0=01:55>
- [3] <https://www.youtube.com/watch?v=s2KyvkgqLF0=04:27>
- [4] <https://www.youtube.com/watch?v=s2KyvkgqLF0=3min20s>
- [5] <https://www.youtube.com/watch?v=s2KyvkgqLF0=13min08s>
- [6] <https://www.youtube.com/watch?v=s2KyvkgqLF0=15min35s>
- [7] <https://www.youtube.com/watch?v=s2KyvkgqLF0=15min50s>
- [8] <https://www.youtube.com/watch?v=s2KyvkgqLF0=18m06s>
- [9] <https://www.youtube.com/watch?v=s2KyvkgqLF0=19min42s>
- [10] <https://www.youtube.com/watch?v=s2KyvkgqLF0=21min21s>
- [11] <https://www.youtube.com/watch?v=s2KyvkgqLF0=23m25s>
- [12] <https://www.youtube.com/watch?v=s2KyvkgqLF0=26min06s>
- [13] <https://www.youtube.com/watch?v=s2KyvkgqLF0=26min54s>
- [14] <https://www.youtube.com/watch?v=s2KyvkgqLF0=27min40s>
- [15] <https://www.youtube.com/watch?v=s2KyvkgqLF0=24m50s>
- [16] <https://www.youtube.com/watch?v=s2KyvkgqLF0=28m06s>
- [17] <https://www.youtube.com/watch?v=s2KyvkgqLF0=28min24s>
- [18] <https://www.youtube.com/watch?v=s2KyvkgqLF0=28m56s>

- [19] <https://www.youtube.com/watch?v=s2KyvkgqLF0=29m53s>
- [20] <https://www.youtube.com/watch?v=s2KyvkgqLF0=30m19s>
- [21] <https://www.youtube.com/watch?v=s2KyvkgqLF0=30m28s>
- [22] <https://www.youtube.com/watch?v=s2KyvkgqLF0=30m55s>
- [23] <https://www.youtube.com/watch?v=s2KyvkgqLF0=31m24s>
- [24] <https://www.youtube.com/watch?v=s2KyvkgqLF0=32m54s>
- [25] <https://www.youtube.com/watch?v=s2KyvkgqLF0=33m51s>
- [26] <https://www.youtube.com/watch?v=s2KyvkgqLF0=48m06s>
- [27] <https://www.youtube.com/watch?v=s2KyvkgqLF0=34m55s>
- [28] <https://www.youtube.com/watch?v=s2KyvkgqLF0=35m48s>
- [29] <https://www.youtube.com/watch?v=s2KyvkgqLF0=40m08s>
- [30] <https://www.youtube.com/watch?v=s2KyvkgqLF0=37m05s>
- [31] <https://www.youtube.com/watch?v=5cI2TY8hhHo=3m30s>
- [32] <https://www.youtube.com/watch?v=5cI2TY8hhHo=8m55s>
- [33] <https://www.youtube.com/watch?v=5cI2TY8hhHo=9m30s>
- [34] <https://www.youtube.com/watch?v=5cI2TY8hhHo=16m40s>
- [35] <https://www.youtube.com/watch?v=5cI2TY8hhHo=15m00s>
- [36] <https://www.youtube.com/watch?v=5cI2TY8hhHo=20m28s>
- [37] <http://gettingthingsdone.com>
- [38] <http://workingoutloud.com>
- [39] <https://transferstaerke.com>
- [40] <https://colearn.de/viessmann-am-montag/Kommentare-Steffen-Peter-auf-die-Frage-von-Andreas-Schulze-Kopp>
- [41] <https://www.youtube.com/watch?v=s2KyvkgqLF0=24m50s>
- [42] <https://www.youtube.com/watch?v=s2KyvkgqLF0=38m30s>
- [43] <https://www.youtube.com/watch?v=s2KyvkgqLF0=28min24s>
- [44] <https://www.youtube.com/watch?v=s2KyvkgqLF0=28m06s>
- [45] <https://www.youtube.com/watch?v=s2KyvkgqLF0=40m08s>
- [46] <https://www.youtube.com/watch?v=s2KyvkgqLF0=30m55s>
- [47] <https://www.youtube.com/watch?v=s2KyvkgqLF0=28m56s>
- [48] <https://www.youtube.com/watch?v=s2KyvkgqLF0=30m28s>
- [49] <https://www.youtube.com/watch?v=s2KyvkgqLF0=29m53s>
- [50] <https://www.youtube.com/watch?v=s2KyvkgqLF0=30m19s>
- [51] <https://www.youtube.com/watch?v=s2KyvkgqLF0=27min40s>
- [52] <https://www.youtube.com/watch?v=s2KyvkgqLF0=26min54s>

1.6 Aareal Bank

„Banking is necessary, banks are not.“ Dieses Statement von Bill Gates ist schon fast 20 Jahre alt. Doch im Rahmen der digitalen Transformation gewinnt es an Aktualität und Bedeutung. Immer mehr branchenfremde Unternehmen wie Google, Apple, PayPal oder andere FinTechs dringen in den Finanzmarkt ein und treten in den digitalen Wettbewerb zu etablierten Instituten. Dieser Herausforderung muss sich auch die Aareal Bank stellen. Die Aareal Bank ist ein internationaler Anbieter von Finanzierungslösungen und Dienstleistungen, insbesondere in der Immobilienwirtschaft. ^[1]

Legt man den Fokus auf die Beratung im Banking-Umfeld, so sammelt jedes fünfte Finanzinstitut Erfahrungen mit Chatbots und ein immer größerer Anteil der befragten Entscheider von Finanzdienstleistern sehen ein großes Potenzial darin, mit digitalen Assistenten Kundenservice und Vertrieb zu verbessern sowie Beratung nicht nur für die breite Masse sondern auch für ein begrenztes Klientel anzubieten. Dieser Aspekt ist vor allem für Banken ohne eigene Kundenshalter von besonderem Interesse.

Auch die Aareal Bank ist keine Retail Bank. Das heißt, sie unterhält keine Bankschalter oder Konten für Privatkunden sondern konzentriert sich ausschließlich auf Business-to-Business Geschäftsbeziehungen. ^[2]

Ihr Geschäftsmodell basiert auf zwei Säulen: Erster Schwerpunkt ist die strukturierte Immobilienfinanzierung mit Geschäftsaktivitäten in Europa, den USA und Asien. Ein Beispiel hierfür ist die Finanzierung von Gewerbeimmobilien, insbesondere Büros, Hotels oder Shoppingcentern. Zweiter Schwerpunkt sind Consulting

und Dienstleistungen für die Immobilienwirtschaft. Beispiele hierfür sind ein integriertes Zahlungsverkehrssystem für die deutsche Wohnungs- und gewerbliche Immobilienwirtschaft sowie IT-Systeme für das Management von Wohn- und Gewerbeimmobilien in Europa. ^[3]

Im Rahmen des Corporate Learning 2025 MOOCathon widmeten sich Sebastian Sellinat und Sven Robin als Vertreter der Aareal Bank der Frage: Kann Learning & Development zum Innovationstreiber für den Digital Workplace werden? Wie verändern Trends wie Big Data, Künstliche Intelligenz und Bots Themen und Aufgabengebiete von L&D? ^[4]

1.6.1 Corporate Learning bei der Aareal Bank 2017

Die Aareal Bank beschäftigt sich aktuell stark mit digitalen Lösungen, ein Beispiel hierfür ist das Produkt Smart World, eine digitale Kundenplattform der Aareon Gruppe (100% Tochter der Aareal Bank). ^[5] Auch die Auswertung von Daten ist ein wichtiges Thema. ^[6]

Dabei steht die Aareal Bank laut Sven Robin am Anfang was Themen wie Big Data, People Analytics und Künstliche Intelligenz angeht. Er beschäftige sich intensiv mit Fragen wie "Welche Daten können wir erheben?", "Welche Daten können wir, auch in Abstimmung mit dem Betriebsrat, verwenden?", "Welche Daten sind bereits vorhanden?". ^[7]

Für Analysen werden Weiterbildungsdaten aus SAP Learning Solution (LSO) verwendet. Trotz höchster Ausbaustufe der LSO werden aktuell erst 20% genutzt. Neue Tools zur Datenanalyse befinden sich derzeit nicht im Einsatz. ^[8]

Die am Thema Beteiligten aus HR und Innovations sehen sich als Brückenbauer zum Betriebsrat. Um diesen in das Thema People Analytics einzubinden, werden die Experimente, die in diesem Bereich in der Bank durchgeführt werden, mit dem Betriebsrat besprochen, etwa die Auswertung von Nutzern und Endgeräten beim Abruf von Learning Nuggets und Videos. ^[9] Bereits vorliegende Web Analytics Erkenntnisse aus dem Bereich Marketing und HR-Recruiting, z.B. "Wann klicken die Leute auf der Homepage auf was?", "Was passiert beim Push bestimmter Themen in sozialen Medien?" sollen laut Sebastian Sellinat auf das Thema Lernen übertragen werden. ^[10]

Der Themenkomplex wird aus HR und Innovations getrieben, u.a. mit der Fragestellung "Wie kann ich die Daten, die vom Unternehmen und von den Mitarbeitern vorliegen, dafür verwenden, um die Mitarbeiter fit zu machen?" ^[11]

1.6.2 Zukunft des Corporate Learning bei der Aareal Bank

Um sich gegenüber neuen Wettbewerbern, hauptsächlich FinTech Start-up's, zu behaupten, gilt es durch Digitalisierung und Vernetzung neue Services zu schaffen und neue Geschäftsfelder zu besetzen. Dazu gehören Bereiche wie ein innovatives Customer Experience Design unter Einsatz von „smart advisors“ und „natural avatars“. ^[12]

Sven Robin sieht Learning & Development als Innovationstreiber, die Rolle der Personalentwicklung müsse sich verändern und werde dies auch. ^[13] Big Data werde HR nachhaltig beeinflussen ^[14], wie genau stehe aber noch nicht fest. Jeder einzelne in HR könne daran noch arbeiten. ^[15]

Die Herausforderung mit der sich das Team der Aareal Bank auseinandersetzen muss, manifestiert sich in den Fragestellungen, wo stehen L&D in dieser Entwicklung? Wie verändern Big Data, künstliche Intelligenz und Bots ihre Themen und Aufgabengebiete bzw. fallen hier durch die angesprochene Entwicklung zukünftig Aufgabengebiete weg? Können HR und L&D hier noch gestalterisch eingreifen? ^[16] Um die Fragen beantworten zu können, sollen in den noch folgenden Abschnitten ein paar Hintergrundinformationen skizziert werden.

Die Aareal Bank ist gegenwärtig dabei ein System zur unternehmensweiten Expertensuche zu implementieren, zudem laufen erste Pilotprojekte im Bereich Wiki-basiertes Arbeiten und der Auswertung dahinterliegender Daten. ^[17]

Der Einsatz von Analyse-Tools wird evaluiert, darüber hinaus ist eine Zusammenarbeit mit der Firma HR Forecast angedacht. ^[18]

Es gibt zur Bearbeitung des Themenkomplexes keinen offiziellen Auftrag und kein separates Projektbudget. Das Thema wird vom Team als strategisch wichtig erachtet und daher selbständig vorangetrieben. ^[19]

Exkurs: Lerninnovation durch Big Data (Rückmeldungen der Teilnehmer des Corporate Learning 2025 MOOCathon)

Lernen kann durch Big Data zukünftig deutlich individualisierter werden sowie die Ansprache der Mitarbeiter im Unternehmen persönlicher erfolgen (verstärkte Kundenorientierung). Personalisierte Lernempfehlungen bieten dem Lerner die Möglichkeit selbst zu entscheiden, was er für seine Skillentwicklung lernen möchte (Amazonprinzip: Personen, die diese Inhalte gelernt haben, haben auch das gelernt). Unternehmen können über Big Data Analysen Vorhersagen darüber treffen, welche Kompetenzen zukünftig im Betrieb fehlen werden und diese Skill-Gaps durch gezielte Personalmaßnahmen schließen ^[20] (vgl. auch SWOT-Analyse ^[21]).

1.6.3 Corporate Learning Rollen bei der Aareal Bank

beteiligt im Rahmen des Corporate Learning 2025 MOOCathon waren^[22]

- Human Resources Consulting
- Innovation Management

1.6.4 Corporate Learning Tools bei der Aareal Bank

- SAP Learning Solution^[23]

1.6.5 Exkurs Algorithmen, BigData und Social Bots

Die Vielfalt der Angebote an Information und Nachrichten im Internet und den sozialen Medien suggerieren dem Einzelnen ständig auf dem aktuellen Stand der Nachrichten zu sein. Die Ambivalenz dieser Angebote bewirkt auf der einen Seite, sich besser informieren zu können bzw. besser informiert zu sein und andererseits kann man sich aber jene Nachrichten aussuchen, die schon die bestehenden (Vor-) Urteile beim Einzelnen bestätigen.

Die Universitäten Stanford und Oxford haben gemeinsam mit der Forschungsabteilung von Microsoft genau die zuvor formulierte These untersucht und bestätigt. Die Ergebnisse haben gezeigt, dass Internetnutzer dazu neigen, vor allem solche Informationen zu suchen und zu rezipieren, die ihren eigenen Überzeugungen entsprechen.

Durch dieses Nutzerverhalten entstehen Hallräume, in denen man sich wechselseitig seine Meinungen bestätigt. Facebook, WhatsApp, Twitter und Instagramm z.B. sind solche Hallräume. Verstärkt wird dieser Effekt, durch Algorithmen, mit denen Suchmaschinen, wie Google, aber vor allem die genannten sozialen Medien ihre Suchergebnisse und ihre kommunikativen Interaktionen personalisieren. Dieses zweifelhafte Lob gilt vor allem den Suchmaschinen, allen voran Google, und den sozialen Medien. Diese sind besonders erfolgreich darin den Nutzern genau jene Seiten vorzuschlagen bzw. jene Informationen zu präsentieren, die ihren Präferenzen entsprechen^[24].

Es bleibt unbestreitbar, dass Innovationen, wie z.B. die Telegraphie, das Auto und vor allem der Computer nicht nur die Art und Weise, wie wir kommunizieren, sondern auch unsere Gesellschaft verändert hat. Einen wesentlich rigideren Veränderungscharakter haben aber die sozialen Medien, da sie nicht offensichtlich sind, sondern die Veränderungen schleichend etablieren.

Man hat sich zwischenzeitlich daran gewöhnt, dass Technologien in ihren Folgen und Auswirkungen entweder überschätzt oder unterschätzt werden. Diejenigen, die der

Technologischen Entwicklung (z.B. den Algorithmen also BigData) kritisch gegenüberstehen, werden vorschnell als Kulturpessimisten, die den Untergang des Abendlandes prophezeien, bezeichnet. Das andere Lager sieht darin die Rettung unserer Gesellschaft und vor allem die Schaffung neuer Arbeitsplätze sowie die Sicherung der bestehenden. Eine Vorhersage, welche Veränderungen durch die Technologischen Entwicklungen auf die Gesellschaft zukommen und welche Anforderungen dadurch an den Einzelnen herangetragen werden, gibt es nicht. Diese Aussage trifft aus verschiedenen Gründen auf beide Lager gleichermaßen zu. Um aber verstehen zu können, was sich hinter den Phänomenen BigData und Algorithmen verbirgt, ist es zwingend erforderlich, sich mit diesen Phänomenen näher zu beschäftigen, vor allem im beruflichen Kontext. In dem nachfolgenden Exkurs sollen deshalb zwei dieser Phänomene skizziert werden. Als Fazit für weitere Vertiefung in diese Thematik soll sinngemäß ein Zitat aus der Publikation Nr. 24 dienen. **Nicht um die Maschinen (Algorithmen) müssen wir uns Sorgen machen, sondern um die Menschen die sie nutzen.**

Phänomene

Dass die Möglichkeiten, Informationen im Internet zu manipulieren enormes Potential darstellen, ist unbestreitbar. Massenmedien haben schon immer eine verstärkende Wirkung auf die Meinungsbildung der Gesellschaft gehabt. Eine besondere Dimension und Ausprägung nehmen hier die sozialen Medien, wie Facebook, Twitter, WhatsApp, Instagram usw. ein.^[25] Gerade in den sozialen Medien hat man es mit personalisierten Daten zu tun, die für Werbezwecke eingesetzt werden. Firmen, wie HR Forecast greifen auf solche Daten zu und analysieren diese in Bezug auf Fähig- und Fertigkeiten der einzelnen Personen. Der wirtschaftliche Faktor zeigt sich auch darin, dass viele Unternehmen in solche Technologien investieren oder Dienstleister, wie HR Forecast, dafür in Anspruch nehmen. Es ist naiv anzunehmen, dass es über die sozialen Medien nicht auch maßgeschneiderte Nachrichten bzw. Artikel geben wird, die je nach persönlichem Profil unterschiedlich geschrieben sind. Die Technologie ist verfügbar und wird in Form der Social Bots angereichert mit künstlicher Intelligenz auch angewendet. Das hinter dieser Praxis stehende Ziel ist offensichtlich, die Beeinflussung der Meinungsbildung^[26] des Einzelnen und dem sozialen Umfeld in dem er sich bewegt. Soll aber das Potential dieser Technologie verstanden werden, so ist es unerlässlich die Phänomene und ihr Wirken näher zu kennen. Die Phänomene lassen sich in fünf Kategorien einordnen, die sind

- Cyber Angriffe, Assistenz Bots (Chat Bots), Social Bots, Spam eMails und Trolle.

Für die Bereich, mit denen sich die Aareal Bank von Bedeutung sind, gehören vorrangig die Assistenz Bots und

die Social Bots. Auf Twitter und Facebook kommen vor allem Social Bots zum Einsatz mit dem Ziel künstlich hohe Followerzahlen vorzutäuschen und somit die Popularität des Einzelnen, also seine persönliche Marke bekannt zu machen. Die empirische Grundlage, dass Bots ein Phänomen sind gibt es auf jeden Fall. Die große Frage ist es aber nach wie vor, welchen Effekt haben Social Bots auf die Meinungs- und Willensbildung. Die Aussagefähigkeit, die Analysen von People Analytics-Werkzeuge liefern, ist aber davon abhängig, dass die Daten die sie als Inhalte bekommen, valide sind. Unabhängig, ob es sich um die politische Willensbildung oder um die Beeinflussung von Meinungsbildung zu wirtschaftlichen bzw. gesellschaftlichen Themen handelt, muss man mit der Interpretation von Daten die durch People Analytics Analysen geliefert werden, vorsichtig sein. Generell ist es extrem schwierig nachzuweisen, ob ein Mensch durch eine Nachricht, durch ein Bot oder durch ein Flugblatt seine Meinungsbildung verändert hat. Bei People Analytics erfolgt die Auswertung aber durch Algorithmen und diese kennen, im Gegensatz zum Menschen, keine Emotionen, auch sind sie bis heute nicht in der Lage zu erkennen, ob eine Nachricht durch einen Bot oder durch einen Troll erzeugt wurde. Die Frage, die sich hier aufdrängt und für die es bis heute noch keine Lösung gibt, lautet: Sind die Algorithmen in der Lage, Nachrichten, die durch Bots bzw. Trolle erzeugt wurden, zu erkennen? Wenn nein, welche Werthaltigkeit haben dann diese Daten für People Analytics-Systeme, die solch erzeugte Daten als Input benutzen? Die Algorithmen können nicht abbilden, was wäre gewesen, wenn es so eine Beeinflussung nicht gegeben hätte?

Anwendung und Wirksamkeit

Nach jedem Ereignis, das auf der Welt passiert, wird transparent, dass soziale Medien Werkzeuge sind derer sich die Algorithmen bedienen. Dabei spielt es keine Rolle, ob es sich bei diesem Ereignis, um einen Terroranschlag, der Verbreitung eines neuen Paradigmas im Bereich L&D oder um die Bekanntgabe eines persönlichen Profils zu Bewerbungszwecken, handelt.

Denkt man dieses Szenario weiter und führt sich vor Augen, dass Social Bots, um ihre Nachrichten zu verbreiten, bevorzugt prominente Hashtags bzw. interessante Profile mißbrauchen, dann hat das negative Auswirkungen auf die Daten, die mittels Big Data erhoben werden. Auswertungen im Bereich People Analytics bedienen sich aber Daten die über Algorithmen aus den sozialen Medien selektiert werden. Derartige Manipulationen über die sozialen Netze ist kein neues Phänomen. Lügen, Gerüchte und Falschmeldungen haben nur mit den sozialen Medien eine neue brisantere Dimension erreicht.

Jeder, der sich aktiv in den sozialen Medien beteiligt, findet ein globales Publikum. Ist er nicht selbst Urheber von gefäkten Nachrichten, so beteiligt er sich an deren Verbreitung indem er unreflektiert solche Nachrichten über

die verschiedenen Kanäle verbreitet. Es reicht hier zu Beeinflussung der Meinungsbildung schon aus, den gefällt mir Botton zu betätigen. Das Dilemma dabei besteht darin, dass der normale Nutzer gar nicht in der Lage ist zu erkennen, ob es sich um eine gefäkte Nachricht handelt. Hier kommen nun wieder die Algorithmen in Form der Bots ins Spiel. Je nach Begrifflichkeit oder Stimmung die der Algorithmus in einer Nachricht erkennt, leitet er diese eigenständig, ohne Kenntnis der Nutzers an andere Nutzer weiter.

Die verantwortlichen der Aareal Bank haben das dahinterstehende Prinzip das Amazon-Prinzip genannt. Überträgt man dies auf den Aspekt des adaptiven Lernens, sollte man sich vergegenwärtigen, dass hinter diesem Prinzip noch mehr Fragen als Antworten stehen. Schließlich sind Algorithmen der sozialen Medien darauf programmiert, dem Nutzer ständig neue Inhalte, die ihm gefallen, zu bieten. Ob das Learning Nugget eines anderen Nutzers meinen Präferenzen entspricht, können Algorithmen nicht feststellen. Nur, weil das Amazon-Prinzip mir empfiehlt, ein anderer Nutzer hat auch dieses Lern-Nugget bearbeitet, ist als sehr fragwürdig anzusehen.

Da Algorithmen bei den sozialen Medien und im besonderen bei BigData eine besondere Rolle spielen, liegt der Gedanke nahe, dass diese auf die effizienteste und effektivste Art und Weise einem Lerninhalte empfehlen und Präsentieren können. Man sollte den Gedanken erweitern und sich fragen, ob es sich nicht, um eine Gleichschaltung der Meinungsbildung handelt.

Dass es sich bei diesem Gedanken nur um eine Illusion handeln kann liegt es nahe, dass im Umkehrschluss dies bedeuten würde, die künstliche Intelligenz hat das Niveau von menschlicher Intelligenz erreicht. Das hätte letztendlich zur Konsequenz, dass der Mensch überflüssig geworden ist. Algorithmen können Muster erkennen und aus großen Datenmengen (Watson) Informationen selektieren, geht es aber darum, einen Widerspruch zu erkennen, scheitern Algorithmen auf ganzer Front. Nachrichten über die Wirklichkeit sind derzeit und auch noch in Zukunft, aus den sozialen Medien nicht zu erwarten.

Ausmaß und Wirkung in Händen bestimmter Stakeholder

Die Digitalisierung und die sozialen Medien machen es erforderlich, dass wir dem Zwang einer besseren Außendarstellung der eigenen Person erliegen. Was soviel bedeutet, meine Marke (digitales Profil) so gut wie möglich aufzupolieren und zu verkaufen. Was hilft einem dann noch Big Data, wenn die Social Bots mit Hilfe von künstlicher Intelligenz diese Marke manipulieren? Meine Marke bzw. mein Profil ist dann so aussagekräftig, wie die Noten auf meinem Abschlusszeugnis.

Wenn man im HR bzw. Business Intelligence Bereich arbeitet, merkt man schnell, dass shit-in und shit-out ein und dieselbe Seite der Medaille ist.^[27] Das soll heißen,

wenn man die People Analytics Systeme mit manipulierten Daten füttert, dann führt das unterm Strich dazu, dass die Verantwortlichen des HR in Ihrer Entscheidungsfindung massiv beeinträchtigt sind, da sie nicht valide Daten für ihre Entscheidungen benutzen.

Verinnerlicht man sich die Tatsache, dass diese Systeme mit Inhalten aus Facebook, WhatsApp, Instagram und Co. gefüttert werden, so lässt sich eine beängstigende Tendenz feststellen. Diese Tendenz fußt darauf, Benutzer mit Hilfe der sozialen Medien komplett zu screenen, um die Besten zu finden oder nur die einzuladen, deren digitales Profil (Bot-faked-Profil) auch zu den Anforderungen der Stelle passt. Die Folge, die aus dieser Tendenz resultiert, ist, dass man Mitarbeiter zum Vorstellungsgespräch einlädt, die am geschicktesten und glaubwürdigsten ihre Marke darstellen können.

Übersehen wird, bei dem ganzen Hype um Big Data und People Analytics, dass Kultur über das Verhalten ihrer Individuen im System lebendig gehalten wird und nicht durch ihre digitale Präsenz. Das eigentliche Ziel der genannten Technologien, den informellen Austausch mit Anderen und die gedankliche Mitnahme von Ideen, kann man mit ihnen nicht wirklich protokollieren.

Bots helfen dabei Posts zu generieren und in der Masse seine Marke sichtbar zu machen und persönlich sichtbar zu werden. Inwieweit sie dabei helfen valide Entscheidungsgrundlagen für qualifiziertes Personal zu finden, muss die Zukunft zeigen. Im Moment sind die Bots noch einfach strukturiert, soll heißen, dass die Mehrzahl der Bots mit noch wenig künstlicher Intelligenz ausgestattet sind. Die Aufrüstung mit KI wird aber erfolgen und dann stellt sich die Frage, beginnt dann ein Krieg zwischen HR-Analytics und den Selbstmarketing-Bots?

Zukünftige Einsatzmöglichkeiten

1.6.6 Exkurs Assistenz Bots (Chat Bots)

Wenn man, wie in Kapitel zwei erwähnt, von smart advisors spricht, dann sind darunter Assistenzbots bzw. Chatbots zu verstehen. Sie unterstützen den Kunden bzw. die Angestellten entweder durch Dateneingabe über die Tastatur oder per Spracheingabe wie bei Siri, Alexa, Cortana und Co. Die Assistenzbots sind aber nicht nur auf die zuvor genannten Anbieter beschränkt.^[28] Es gibt vielfältige Varianten die von unterschiedlichen Firmen auf ihren Homepages zum Einsatz kommen, ohne das wir davon Kenntnis haben. Bei näherer Betrachtung lassen sich die Assistenzbots in drei Varianten unterteilen, in „Chatbots“, in „Actionbots“ und in „Servicebots.“ Diese drei Varianten unterscheiden sich lediglich im Umfang der künstlichen Intelligenz die den jeweiligen Assistenzbots einverleibt wurde.

1.6.7 Abzuleitende Handlungsfelder

Das Potential von Assistenzbots ist enorm und somit auch eine Spielwiese für kriminelle Aktivitäten. Wie bei jeder Technologie, so gibt es auch hier zwei Seiten der Medaille, die zum Mißbrauch einladen. In welchem Umfang die drei Varianten der Assistenzbots mit künstlicher Intelligenz angereichert sind, lässt sich aktuell nicht verifizieren. Man kann aber davon ausgehen, dass sie zukünftig in der Lage sein werden, dem Einzelnen Gefühle und Stimmungen vorzutäuschen und dadurch die Meinungsbildung des Einzelnen beeinflusst werden kann. Chatbots werden also die Antworten des Einzelnen so gut immitieren können, dass sie wie ein digitaler Zwilling erscheinen. Daraus folgt aber, dass sich die Möglichkeiten, die mit den Assistenzbots realisierbar sind, an Gesetze, Regeln und etischen/moralischen Maßstäben messen lassen müssen. Einen wirtschaftlichen Mehrwert für ein Unternehmen bietet diese Technologie aber nur, wenn die Beeinflussung von Stimmungen nicht zur heimlichen Manipulation genutzt wird. Man denke zum Beispiel an den Einsatz in einer sensiblen Beratungssituation. Hier müssen demnach alle beteiligten Protagonisten, wie Betriebsrat, Geschäftsführung, Compliance-Manager und Datenschutzbeauftragter gemeinsam klare Regeln und Grenzen der Assistenzbots definieren und festlegen, wann der Assistenzbot sein Wirkungsbereich an den menschlichen Berater übergibt. Doch über welche Qualifikation, welche Kompetenzen müssen die genannten Stakeholder verfügen?

Neben den rechtlichen Kenntnissen, die unter anderem in der DSGVO europaweit festgelegt sind, sind dies psychologische Kenntnisse und ein etisch-moralisches Grundverständnis. Hier spannt sich ein großer Handlungsbedarf an Fort- und Weiterbildung auf. Federführend sollte diesbezüglich der Compliance-Manager des jeweiligen Unternehmens sein. In der Datenschutz-Grundverordnung werden Big Data Aktivitäten unter das sogenannte Profiling gefasst. Im Zusammenhang mit Assistenz-Bots und Social-Bots handelt es sich, unter dem Aspekt des People Analytics, hauptsächlich um das Erstellen von Nutzerprofilen auf der Grundlage von Big Data^[29].

Darunter fallen automatisierte Verarbeitungsprozesse, wie sie bei den Social Bots und den Assistenzbots erfolgen. Dies dient unter anderem dazu, personenbezogene Daten und deren Optimierung aufzubereiten, um damit Recruiting und Talentmanagementsysteme zu füttern. Das Profiling ist nach Art.22 Abs.1 grundsätzlich verboten. Es ist jedoch nur unzulässig, soweit eine ausschließlich automatisierte Bearbeitung personenbezogener Daten erfolgt und diese Verarbeitung eine rechtliche oder ähnliche Wirkung für den Betroffenen hat. Was eine rechtliche Wirkung hat und welche Verarbeitung den Betroffenen in ähnlicher Weise beeinträchtigt ist zwar noch ungeklärt, nach jetzigem Stand kann man aber davon ausgehen, dass hier entsprechende Anpassungen er-

folgen werden.

Ein weiterer Aspekt, der mit der Einführung der DSGVO hinsichtlich Big Data an Relevanz gewinnt, ist die Einwilligungserklärung. Die Einwilligung obliegt jedoch weiterführenden Bestimmungen. Ganz besonders wichtig ist zunächst die Freiwilligkeit der Einwilligung sowie deren Nachvollziehbarkeit (Erwägungsgrund 42). So soll es an der Freiwilligkeit dann fehlen, wenn zu verschiedenen Verarbeitungsvorgängen keine gesonderte Einwilligung erteilt werden kann, obwohl dies angebracht erscheint (Erwägungsgrund 43). Gleiches gilt für den Fall, dass ein großes Ungleichgewicht beziehungsweise ein Abhängigkeitsverhältnis zwischen dem Betroffenen und dem Verantwortlichen besteht. Ist Letzterer beispielsweise eine Behörde oder der Arbeitgeber, so handelt es sich nicht zwangsläufig um eine freiwillige Einwilligung (Erwägungsgrund 43). Große Bedeutung soll zudem dem Umstand zukommen, ob von der Einwilligung die Erfüllung eines Vertrages abhängig gemacht wird, obwohl die Einwilligung hierfür nicht erforderlich ist (Art. 7 Abs. 4 DSGVO). Fehlt es an einer freiwilligen Einwilligung oder einem sonstigen Erlaubnistatbestand und werden dennoch Daten der betroffenen Person verarbeitet, so stellt das einen bußgeldbewährten Verstoß dar.

Auch die Form der Einwilligung ist entscheidend. Wichtig ist, dass die Einwilligung in eindeutiger Weise gegeben wurde. Hierbei kann es sich zum Beispiel um schriftliche, elektronische oder sogar mündliche Einwilligungen handeln (Erwägungsgrund 32). Da Sie nach der DSGVO jedoch zur Dokumentation verpflichtet sind, wird empfohlen, eine online oder mündlich erfolgte Einwilligung noch einmal vom Betroffenen bestätigen zu lassen (das bloße elektronisch angekreuzte Kästchen reicht insoweit nicht aus). In der Praxis bewährt hat sich - der Einfachheit halber - der per E-Mail versendete Bestätigungslink. Auch die derzeit noch in der Verhandlung befindliche ePrivacy-VO, die zukünftig das TMG ersetzen wird, wird diesbezüglich zu berücksichtigen sein.

Ein weiterer Aspekt, der in Bezug auf Big Data auf die Unternehmen zukommt, ist, das Recht auf Bereitstellung der erhobenen Daten. Eine wesentliche Neuerung der Datenschutzgrundverordnung ist das Recht für den Einzelnen beziehungsweise Betroffenen, seine Daten in strukturierter, maschinenlesbarer Form zu erhalten, um diese beispielsweise von einem Unternehmen zum nächsten zu übertragen. Die Datenübertragung macht etwa Sinn bei Anbieterwechseln von Social-Media-Portalen oder Telekommunikationsanbietern bzw. bei Gesundheitsdaten. Durch die automatische Datenübertragung wird nicht nur dem Betroffenen ein unkomplizierter Wechsel erlaubt, die neue Regelung fördert darüber hinaus zeitgleich den Wettbewerb datengetriebener Unternehmen sowie datensicherer Technologien.

Die hier aufgeführten Aspekte der DSGVO stellt nur einen kleinen Auszug der bei Big Data zu berücksichtigenden Vorgehensweisen und Inhalte dar, die von den Un-

ternehmen bearbeitet und in Maßnahmen umgesetzt werden müssen. Überträgt man das Gesagte auf die Erhebungen von HR Forcast^[30], dann hat der Mitarbeiter einen Anspruch darauf die von ihm erhobenen Daten in maschinenlesbarer Form ausgehändigt zu bekommen. Weiter muss ein Dienstleister, wie HR Forcast nachweisen, dass bezüglich der erhobenen Daten, keine Manipulationen durch Bots oder Trolle erfolgt sind und weiter den Nachweis vorlegen, aus welchen Quellen diese Daten erhoben wurden.

1.6.8 Wo stehen HR und L&D in dieser Entwicklung

1.6.9 Auswirkungen auf Themen und Aufgabengebiete

- [1] <https://www.aareal-bank.com>
- [2] <https://www.youtube.com/watch?v=JyMfzfgHBP8&feature=youtu.be&t=5m37s>, 05:37
- [3] <https://www.youtube.com/watch?v=JyMfzfgHBP8&feature=youtu.be&t=4m38s>, 04:38
- [4] <https://colearn.de/aareal-cl2025/>
- [5] <https://www.youtube.com/watch?v=JyMfzfgHBP8&feature=youtu.be&t=7m48s>, 07:48
- [6] <https://www.youtube.com/watch?v=JyMfzfgHBP8&feature=youtu.be&t=4m24s>, 04:24
- [7] <https://www.youtube.com/watch?v=JyMfzfgHBP8&feature=youtu.be&t=23m34s>, 23:34
- [8] <https://www.youtube.com/watch?v=GT2pbkOj5s4&feature=youtu.be&t=27m42s>, 27:42
- [9] <https://www.youtube.com/watch?v=JyMfzfgHBP8&feature=youtu.be&t=25m52s>, 25:52
- [10] <https://www.youtube.com/watch?v=JyMfzfgHBP8&feature=youtu.be&t=26m37s>, 26:37
- [11] <https://www.youtube.com/watch?v=JyMfzfgHBP8&feature=youtu.be&t=24m39s>, 24:39
- [12] <http://www.prnewswire.com/news-releases/virtual-personal-assistants-vpa-and-smart-advisors-autonomous-agent-and-s.html>
- [13] <https://www.youtube.com/watch?v=GT2pbkOj5s4&feature=youtu.be&t=59s>, 00:59
- [14] <https://www.nzz.ch/wirtschaft/zukunftsszenarien-2050-wie-algorithmen-die-arbeitswelt-umwaelzen-ld.1299726>
- [15] <https://www.youtube.com/watch?v=GT2pbkOj5s4&feature=youtu.be&t=4m56s>, 04:56
- [16] <https://colearn.de/aareal-cl2025/>
- [17] <https://www.youtube.com/watch?v=GT2pbkOj5s4&feature=youtu.be&t=28m27s>, 28:27

[18] <https://www.youtube.com/watch?v=GT2pbkOj5s4&feature=youtu.be&t=30m57s>, 30:57

[19] <https://www.youtube.com/watch?v=GT2pbkOj5s4&feature=youtu.be&t=31m24s>, 31:24

[20] <https://www.youtube.com/watch?v=GT2pbkOj5s4&feature=youtu.be&t=11m10s>, 11:10

[21] <https://docs.google.com/document/d/13Xq97gYvadgASnkEVC6f1g8sadB9QAdMgoD27h9inAk/edit>

[22] <https://www.youtube.com/watch?v=dWEpA-KU5a8&feature=youtu.be&t=50s>, 00:50

[23] <https://www.youtube.com/watch?v=GT2pbkOj5s4&feature=youtu.be&t=27m51s>, 27:51

[24] <https://5harad.com/papers/bubbles.pdf>

[25] <https://www.tagesschau.de/inland/social-bots-wahlkampf-101.html>

[26] <http://www.spiegel.de/netzwelt/web/social-bots-entlarven-so-erkennen-sie-meinungsroboter-a-Handels.html>

[27] <http://www.handelsblatt.com/politik/deutschland/social-bots-kampf-gegen-die-meinungsroboter/19553526.html>

[28] <http://www.prnewswire.com/news-releases/virtual-personal-assistants-vpa-and-smart-advisors-autonomous-agent-and-smart-machine-technology-and-the-market-for-ambient-user-experiences.html>

[29] <https://colearn.de/clp025-corporate-learning-2025-moocathandelsblatt>

[30] <https://www.hrforecast.de/de/>

1.7 Bosch

Bosch befindet sich in der größten Transformation seiner Geschichte^[1]. Die Positionierung des Unternehmens in neuen Geschäftsfeldern, das Etablieren von neuen Strukturen und neuen Technologien, die digitale Transformation, die Elektrifizierung oder das Integrieren von neuen Führungsleitbildern führen zu einem erhöhten Weiterbildungsbedarf um die notwendigen Kompetenzen dieser Transformationsfelder zu erwerben^[2]. Lernen gilt dabei als Key Success Factor für den Erfolg dieser multiperspektivischen Transformation.^[3] In diesem vom Wandel geprägten Kontext ist der Begriff der „Learnagility“^[4] entstanden. Learnagility bestimmt, wie schnell und effizient es Bosch gelingt, Wissen zu generieren und damit Handlungsoptionen zu eröffnen^[5]. Das Corporate Learning ist strukturell sowohl beim Bosch Training Center als auch beim Roberst Bosch Kolleg angesiedelt. Mit der abteilungsübergreifenden Initiative „Bosch Learning Company“ wird die Transformation im besonderen Maße unternehmensweit thematisiert und anhand vielfältiger Projekte begleitet.

1.7.1 Corporate Learning bei Bosch 2017

Bosch Training Center Das Bosch Training Center (BTC) bezeichnet sich als der führende Trainingsanbieter für den Bosch-relevanten Kopetenzaufbau weltweit. In Kooperation mit den Fachthemeneignern erstellt das BTC global standardisierte Lernangebote, die sich am Kompetenz-Management Prozess orientieren. Dabei sind Kundennähe, eine wettbewerbsfähige Preisgestaltung und digitale Lernangebote Kernmerkmale der BTC.^[6]

Robert Bosch Kolleg Das Robert Bosch Kolleg gilt als „kleine feine Einrichtung“^[7] für Corporate Learning auf Hochschulniveau. Es bietet berufsbegleitende Managementprogramme; Seminare zu Fach-, Methoden-, Führungs- und Unternehmenskompetenz, Foren und Kolloquien mit Übertragungen an Standorten an. Die Themen reichen von neuesten Entwicklungen in Natur- und Ingenieurwissenschaften und Themen der Unternehmensführung bis zur Ethik unternehmerischen Handelns^[8].

Initiative Bosch Learning Company Die Bosch Learning Company (BLC) ist eine seit November 2016 gestartete bereichsübergreifende agile, sich selbst steuernde Initiative ohne Steeringkomitee und gesondertes Budget bzw. Kapazität, in der Learning Stakeholder sich das übergeordnete Ziel gesetzt haben, die Transformation bei Bosch zu unterstützen^[9]. Im Konkreten verfolgt die BLC die weiteren Ziele

- die Bedeutung von Wissen und Lernen für den Erfolg der Transformation bewusst zu machen
- die Entwicklung und Umsetzung fokussierter Maßnahmen zur Verbesserung der Lernagilität auf allen Ebenen
- die Weiterentwicklung und Umsetzung der Qualifizierungsprojekte für alle strategischen Initiativen
- die Entwicklung und Bereitstellung attraktiver (digitaler) Learning-Tools und „Inspiring Learning Environment“, um individuell, flexibel, schnell und kostengünstig Lernen zu ermöglichen
- die Eigenverantwortung der Mitarbeiter und informelles Lernen im Team zu stärken, sowie Lernen und Arbeiten mehr miteinander zu verbinden („Working = Learning“)^[10]

Nach Erfassung der aktuellen Bedürfnisse und Herausforderungen, die mit der Transformation und dem damit verbundenen Weiterbildungsbedarf einhergehen, sind drei cluster entstanden, die in konkreten Umsetzungswegen und -Projekten münden. Diese Cluster werden, da sie zum Teil noch im Aufbau sind, in diesem

Kapitel zunächst nur kurz erläutert. Eine genauere Beschreibung erfolgt im Kapitel zur Zukunft des Corporate Learnings.

Transfer-Qualifizierungs-Projekte

Folgende Transfer-Qualifizierungs-Projekte werden aktuell umgesetzt:

- Transfer-Qualifizierung bei PowerTrain
- Enabling for digital transformation
- Enabling transformation mindset und methods

[Frage: Soll im Wiki (ggf. im nächsten Kapitel) näher drauf eingegangen werden? Dazu fehlen uns die Infos] Projekt Digital Learning@Bosch

Das Projekt Digital Learning@Bosch, das sowohl beim Bosch Training Center als auch in der IT-Abteilung angesiedelt ist^[11], möchte die digitale Transformation, ein zeit- und ortsunabhängiges, informelles und selbstgesteuertes Lernen weltweit fördern.^[12]

Learnagility Toolbox

Zur Förderung der Learnagility wurden Skills definiert, die unter dem Begriff Toolbox zusammengefasst werden. **[Frage: Gibt es nähere Informationen dazu: Ziele, Aufbau (Infrastruktur? Mindset? Kompetenz-Portfolio?). Nach Rü hier einführen und Verweis auf Diskussion unter "Rolle": was gehört zur LC Toolbox dazu?].**

Ausbildung [Frage: Ausbildung / Bildungslehrgänge (außer RBK) / Förderprogramme ausgeklammert?]

1.7.2 Zukunft des Corporate Learning bei Bosch

Transfer-Qualifizierungs-Projekte

Digital Learning@Bosch Mit dem Projekt Digital Learning@Bosch werden neue Möglichkeiten des Lernens angeboten, die Suche nach geeigneten Lerninhalten und Fortbildungen innerhalb des sehr großen Angebots vereinfacht und die dafür notwendigen Rahmenbedingungen zur Verfügung gestellt.

Learning Portal Aktuell wird an der Einrichtung eines zentralen Learning Portals gearbeitet, das Zugang zu vielfältigen Contents, Trainings, Communities und allen digitalen Lernplattformen wie TrainM, Bosch Connect oder Bosch Learning Space ermöglicht.^[13] Ein erstes Go-Live der Learning Plattform ist für 2017/2018 angedacht.

Virtual Classroom Mit dem Projekt "Virtual Classroom", das Oktober 2016 startete, werden bewährte Präsenzmethode nachhaltig in die virtuelle Welt übertragen, wodurch zeit- und ortsunabhängiges Lernen gefördert und Reise- und Zeitersparnisse erreicht werden. In der aktuell laufenden Pilotphase finden rein virtuelle und blended-learning-Formate in Kleingruppen mit hoher Interaktion statt, in Lernwelten in 2D und 3D. Als nächster Schritt soll geprüft werden, ob virtual reality einsetzbar ist. Nach Abschluss der Pilotphase und endgültige Tool-Auswahl soll 2018 die Implementierung und das Enabling der Kollegen stattfinden.^[14]

Open Online Content Bosch nutzt das LMS SuccessFactor. Durch die Einbindung externer virtueller Universitäten und Plattformen sollen Mitarbeiter einen schnellen und einfachen Zugang zu Open Online Content und externen Lernmaterialien haben, wodurch selbstgesteuertes und informelles Lernen unterstützt wird.^[15] Neben den eigenkonzipierten Contents werden digitale, inhaltlich und didaktisch qualitativ hochwertige Trainings bei externen Anbietern eingekauft. Aktuell wird mit einer internationalen Mitarbeitergruppe geprüft, welche Open Online Content Plattform hinsichtlich der Inhalte, der technischen Anbindung oder des Datenschutzes am Besten geeignet ist. Ein Ranking der Plattformen ist für Ende 2017 geplant^[16]. Der Einkauf und die Implementierung folgen.

Video-Learning (BoschTube) Mit dem herausfordernden Aufbau einer Bosch-internen Videoplattform werden Mitarbeiter nicht nur die Möglichkeit haben, Zugriff auf eines der beliebtesten und akzeptiertesten Lernmedien zu haben, sondern auch die Möglichkeit, ihr Wissen mit dem Dreh von eigenen Videos mit Kollegen zu teilen^[17]. Die Video-Plattform soll ebenfalls an SuccessFactor angebunden werden und somit sowohl formales - z.B. innerhalb von blended learning Arrangements - als informelles Lernen unterstützen. Dabei wurden folgende Herausforderungen erkannt: Wie soll die Qualität der Videos sichergestellt werden? Wie kann das Uploaden und teilen möglichst einfach gestaltet werden? Soll es eine Instanz geben, die Inhalte auf Angemessenheit prüft? Welche technischen Voraussetzungen müssen gegeben sein, damit alle Bosch-Standorte weltweit Zugang auf die Plattform und genügend Bandbreite haben? Wie kann ein angstfreier Raum geschaffen werden, der Mitarbeiter ermutigt, Wissen zu generieren und zu teilen?^[18] Die Möglichkeit einer künftigen **Indexierung / Indizierung** zur besseren Video-Durchsuchung ist geplant.^[19]

Erste Pilote sind für das Jahr 2018 geplant.

Mobile Learning Mit der Einführung der SuccessFactor App wird mobilies, zeit- und ortsunabhängiges Lernen den Mitarbeitern zur Verfügung stehen.^[20] und geprüft, welche Lernarrangement sinnvoll über die App

abgebildet werden und letztendlich ob Lernen auch mobil effizient stattfinden kann. Über die App sollen nicht nur die administrativ-organisatorischen Abläufe zugänglich sein, sondern auch der Zugriff auf die bestehenden Lerninhalte.^[21] Hierbei ist kritisch, dass nicht jeder Mitarbeiter ein mobiles Endgerät besitzt, mit dem er alle firmeninternen Informationen jederzeit und überall abrufen kann. Aber Bosch arbeitet an verschiedenen Konzepten dies zu ändern.^[19]

Community Based Learning Durch Community Based Learning und kooperative und kollaborative Lernszenarien werden weltweit lernenzentrierte Angebote zugänglich, die zur aktiven Beteiligung der Lernenden anregen.^[22] Durch Community-Lernen soll den Lernenden auch die Möglichkeit gegeben werden, seine Lernziele selbstbestimmt und nach eigenen Bedürfnissen anzugehen.^[19] Die ESN-Plattform Bosch Connect ist seit längerem im Einsatz (s. Abschnitt zu Corporate Learning Tools). Aktuell wird geprüft, wie sich Bosch Connect auch zum Lernen eignet. Als Ergänzung zu Blended-Learning-Konzepten werden Communities stärker eingesetzt. Inwiefern Community Manager im Lernprozess unterstützend wirken können, wird demnächst ebenfalls geprüft.^[23] Als Lernprozessunterstützung wurden die Möglichkeiten genannt, Lernziele in solchen Communities zu platzieren und zu verfolgen, den nötigen Freiraum zu ermöglichen und zu prüfen, wie strikt Lernziele erreicht werden oder sich verändern.^[19] Dabei wird dem Aspekt, Freiräume für ein offenes und angstfreies Kommunizieren über die Plattform einer besonders fördernden Bedeutung beigemessen.^[19] Ebenfalls sei, durch den neuen digitalen Aspekt des sozialen Lernens, das Definieren von Community-Regeln hilfreich, um individueller und zielgruppenspezifischer zu begleiten.^[19]

Virtual Reality und Augmented Reality VR und Augmented Reality spielen bei Bosch noch keine Rolle, es wird dennoch aktuell sehr viel daran geforscht.^[19]
[Frage: Genauere Zukunftsvision für Learning?]

Chatbots Mit Chatbots sollen automatisierte Antworten für relativ ähnlich Fragen bereitgestellt werden. Die Einführung ist aktuell technisch noch nicht umsetzbar.^[19]

Diskussion Der Donnerstag galt alleine den Teilnehmern. Als Antwort auf die Fragen nach innovativen Trendthemen im Learning gaben die MOOCathon-Teilnehmende folgende, nach Kategorien gegliederten Antworten:

Methoden, die das Ziel des Wissenserwerbs haben:

- Barcamps
- MOOC

- Blended Learning Szenarien
- Flipped Classroom
- Lern-Communities

Methoden, die Wissen generieren:

- Hackathon
- Design Thinking

Lernorte:

- Arbeitsplatz
- Co-Working/Co-Learning Spaces
- Kreativräume

Technische Aspekte:

- Chatbots
- Personal Learning Assistant^[24]

Als technische Innovationen, die einen echten Mehrwert in der betrieblichen Weiterbildung liefern, wurden in erster Linie folgende genannt:

- OneNote als persönliches Wiki & Notizbuch
- Maschinelles Lernen & künstliche Intelligenz als maschinelle Videoanalyse können kombiniert werden. Nach Einschätzungen soll diese technische Innovation bereits in 2 bis 3 Jahren relevant sein.
- Web-/Videokonferenztools wie Skype for Business, WebEx & Adobe Connect: Diese Tools bieten Lernenden die Möglichkeit, Webinare synchron zu gestalten, durchzuführen und sich zu vernetzen. Durch Web-/Videokonferenztools wird die Agilität im Bereich des Lernens gefördert.
- Smartphones als Zentrale Plattform für Lernen und Bildung: Durch Smartphones kann die Zielgruppe auf diejenigen Nutzer erweitert werden, die nicht typischerweise im Büro sitzt, wie beispielweise Produktionsmitarbeiter. Die Strategie der Weiterbildung sollte dementsprechend *Mobile first!* lauten.^[25]

1.7.3 Corporate Learning Rollen bei Bosch

Rollen und Kompetenzen des Learning Consultants

Der Learning Consultant im Bosch Training Center (BTC) hat bildungswissenschaftliches Expertenwissen und berät damit Trainer, Coaches und Tutoren sowie weitere Interessensgruppen, die Lerninhalte erstellen wollen. Es besteht in der Regel kein direkter Kontakt zu dem Lernenden. Im Fokus der Beratung steht die didaktische Ausgestaltung und Umsetzung von Trainings (Train-the-Trainer). Dabei bringt der Learning Consultant Wissen um die Lernstrategie des Unternehmens und technischen Umsetzungsmöglichkeiten mit. Der Learning Consultant evaluiert den Kurs, um daraus Erkenntnisse für zukünftige Beratungsleistungen zu ziehen. Im Fokus dabei steht die Lerneffizienz und -effektivität. ^[26] Im Zuge des digitalen Wandels fand eine Kompetenzen- und Rollenentwicklung statt, die dazu führte, dass der frühere Bildungsreferent, der schwerpunktmäßig als Portfolio-Manager agierte, sich hin zum Lernbegleiter entwickelte. Über den Rollenwechsel wurde im Rahmen der Montagsdiskussion gesprochen

Der Community Manager Weiterbildner und Community-Manager werden zukünftig zu einer Rolle verschmelzen. Wenn vernetzte Lernprozesse unterstützt werden sollen, dann braucht es einen Rahmen und eine Kompetenz, die damit umgehen kann.

Die Community sieht den Lernbildner als Schaffer eines Rahmens im Bereich E-Learning. ^[19]

In einem Blended Learning Konzept wurde ein Projekt schon in Ansätzen von der Community (Bosch Connect) begleitet. Hierbei wurden interne und externe Trainer heran gezogen, welche noch wenig Erfahrung mit Community Based Training hatten. Hierbei war es noch keine Selbstverständlichkeit, dass Trainer auch als Community Manager agieren. ^[19]

Diskussion Die Diskussion unter den Teilnehmern wurde von zwei Fragen geleitet und wird hier zusammengefasst. Auf die erste Frage, die sich mit den wichtigsten Bestandteile einer Toolbox für Learning Consultants beschäftigte, wurde unter Kompetenz und Werkzeuge unterschieden. Dabei wurden folgende Kompetenzen genannt:

- Kundenzentriertes Denken, inkl. Design Thinking
- Consultingmindset zur didaktischen und methodischen Beratung von Themeneignern
- Profundes Wissen über Lernen im Unternehmen, inkl. Wissensvermittlung, -verarbeitung, -transfer in die Praxis und Kompetenzentwicklung
- Anwendungskennntniss von unterschiedlichen Lernformaten, inkl. Präsenzlernen, digitales Lernen, arbeitsintegriertes Lernen und Lernen in Netzwerken

- Ggf. Kenntnisse im Datenschutz, Urheberrecht, Rechteverwaltung etc
- Anwendungskompetenzen von Online Learning-Tools, inkl. LMS, Autorenwerkzeuge
- Fähigkeit als Experte im Unternehmen Wirkung zu erzeugen
- Risikobereitschaft
- Fähigkeit Netzwerke aufbauen und nachhaltig zu pflegen
- Neugierde Neues auszuprobieren

Zur Werkzeugkiste eines Learning Consultants sollte den Diskussionsbeiträgen nach gehören:

- Eine einzige Lernplattform als Zugang zu allen Lernaktivitäten
- Flexibles Autorenwerkzeug, ggf. mit umfangreicher Bild-Library, Aufnahmestudio und diversen Tools zur Produktion von Videos
- Enterprise Social Network
- Soziale Netzwerke, z.B. Twitter
- Standardpräsentationen und Leitfäden zur Erstellung von Videos, pädagogischem Basiswissen etc.
- Gute Fragen

Die zweite Frage beschäftigte sich mit den Möglichkeiten einer Unterstützung des selbstgesteuerten Lernens durch die Learning Consultants. Dabei wurde erwähnt, dass Learning Consultants den Kulturwandel zum selbstgesteuerten Lernen im Unternehmen unterstützen können, indem sie es selbst vorleben und das Management von der Notwendigkeit des Wandels überzeugen. Hierbei sollten Learning Consultants als Lernexperten auftreten und sich mit Erfolgen und ungewöhnlichen Projekten in der Organisation sichtbar machen (z.B. MOOC zu selbstgesteuertem Lernen). Eine möglichst frühe Einbindung der Lernenden in Pilotprojekte wird als zentral für eine erfolgreiche Einführung von selbstgesteuertem Lernen gesehen. Als hinderlich dabei erweisen sich Organisationsstrukturen, in der die L&D Funktion häufig nach Dave Ulrich's Business Partner Model in Center of Expertise angesiedelt sind und somit keinen direkten Kontakt zum Lernenden halten^{[27][28]}.

Learning Consultants schaffen die Rahmenbedingungen, die selbstgesteuertes Lernen im Unternehmen ermöglichen (z.B Lernzeiten). Dabei sollte möglichst auf Prozesse verzichtet werden, die das formale Lernen prägen. Sie stellen die Infrastruktur und Technologie (e.g. Enterprise Social Network) zur Verfügung und zeigen Lernmöglichkeiten durch soziale Netzwerke (z.B. Twitter) auf.

Learning Consultants kuratieren Lerninhalte und unterstützen die Entstehung von Lernnetzwerken aktiv (z.B. durch die Working Out Loud Methode). So helfen sie den Lernenden, das für sie optimale Lernangebot ausfindig zu machen. Bei Bedarf coachen LC die Lernenden und unterstützt sie dabei den eigenen Lernpfad zu bestimmen und Ziele zu setzen. Somit verändert sich die Rolle des LC vom reinen Portfolio-Anbieter hin zum Begleiter. Hier stellt sich die Frage: Wer ist Weiterbildner und wer ist verantwortlich für die ganzen Prozesse? ^[19]

Folgende Maßnahmen wurden vorgeschlagen, um das Engagement der Lernenden zu erhöhen und Hürden zur Beteiligung an Lernaktivitäten abzubauen:

- Mehrere kurze Contentformate, die vielfältig ansetzen und den Einstieg der Lernenden am “moment of need” ermöglichen
- Einfache Bedienbarkeit der Tools
- Zugang zu verschiedenen Lernaktivitäten über eine Lernplattform
- Möglichkeit schaffen, den Lernenden eine aktive Teilnahme in kleinem Kreis auszuprobieren

1.7.4 Corporate Learning Tools bei Bosch

Systeme

Bosch Connect Das ESN Bosch Connect ist die seit 2012 bei Bosch eingesetzte Digital Collaboration Plattform. Bosch Connect bietet Community-Komponenten mit Blogs, Wikis, Foren, Dokumente und Aktivitäten.^[29] Damit können sich Teams weltweit und über Organisationsgrenzen hinweg um ein Thema in Form einer Community organisieren, vielfältige Probleme lösen, neue Ideen entwickeln und verbessern, Informationen sammeln, teilen, erklären und sich austauschen, voneinander lernen und Experten verbinden und Expertenwissen über ein bestimmtes Thema aufbauen und vermehren^[30]. 300.000 Mitarbeiter haben Zugriff auf das System. Es existieren aktuell über 30.000 Communities, wobei mehr als 10.000 davon für alle Mitarbeiter zugänglich sind. Seit der Entstehung fanden 4,88 Millionen Netzwerkkontakte statt. Es existieren ca. 26.500 Community Blogs, 298.000 Wiki-Seiten, 50.000 Foren und 33.000 Bookmarks.^[31] Jeder Mitarbeiter kann eine Community gründen. Bei geschlossenen Communitys müssen Vorgesetzte zustimmen. Damit wird die Obergrenze von 20% geschlossenen Communities eingehalten. Der Support funktioniert ausschließlich community-basiert.

Als Unterstützer der Communities haben sich Community Manager, unter dem Stellenprofil “Corporate Community Manager” etabliert. Die Rolle ist nun formalisiert^[32] und kann hauptberuflich ausgeübt werden. Aktuell wirken ca. 2.000 Mitarbeiter als Community Manager bei Bosch mit^[33].

Als Standards für die digitale Kollaboration gelten die acht folgenden Prinzipien: Teilen und Lernen, Benutzerfreundlichkeit, Selbstorganisation, Kollektive Intelligenz, Anerkennung, Transparenz als Standardeinstellung, Erforschen, Zuhören und Beteiligen^[34]. **[Grafik einbinden?]**

SuccessFactor **[Hier brauchen wir mehr Infos: seit wann? Was kann das etc.]**

Skype for Business Ein eigenes Videokonferenzsystemen ist noch nicht in allen Regionen verfügbar. Hier wird dran gearbeitet und die Voraussetzung immer besser, jedoch arbeitet Bosch hier auch noch mit Skype.^[19]

Intranet im Intranet sind aktuelle Infos / Trends über das Unternehmen lesbar. Von dort aus haben Mitarbeiter direkter Zugang zur Plattform Bosch Connect und ihrem persönlichen Profil.

Die Redundanzen zwischen den Systemen, beispielweise zwischen Bosch Connect und dem Social Network innerhalb von SuccessFactors, die beide als Austausch-Tools genutzt werden können, sind bekannt. Die Bedürfnisse der einzelnen Mitarbeiter seien jedoch so unterschiedlich, dass die Nutzung eines einzigen Tools aktuell nicht realisierbar sei.^[35]

Methoden

WOL Working Out Loud begann Juni 2015 bei Bosch. Es gilt als sehr einfache Möglichkeit, um sich mit Kollegen zu vernetzen. Bei Bosch erfolgt die Registrierung für WOL über ein Wiki nach Eingabe von Parametern, die zur Bildung der Circle benötigt werden. Bei Startschwierigkeiten wird den Mitarbeitern Unterstützung angeboten.

Aus Sicht des Bosch Training Center gilt WOL als Methode, selbstgesteuert und motiviert zu lernen und sich weiterentwickeln. Doch die Implementierung in der Corporate Training Landschaft steht noch am Anfang.^[36]

Reverse Mentoring **[Frage: Hier rein bringen? Dann brauchen wir mehr Infos!]**

1.7.5 Einzelnachweise

[1] <https://media.cogneon.de/index.php/s/d6lCr9f7ML6zBRR#pdfviewer> S. 4

[2] <https://colearn.de/clp026-training-learning-bosch/>

[3] <https://media.cogneon.de/index.php/s/d6lCr9f7ML6zBRR#pdfviewer> S. 5

[4] <https://colearn.de/clp026-training-learning-bosch/>

- [5] <https://media.cogneon.de/index.php/s/d6lCr9f7ML6zBRR#pdfviewer> S.5
- [6] <https://colearn.de/clp028-corporate-learning-2025-moocathon-woche-8-start-session/>
- [7] <https://colearn.de/clp026-training-learning-bosch/>
- [8] http://www.bosch-career.com/media/master/documents_master/growing_with_bosch_documents_master/training_documents_master/robert_bosch_kolleg_documents_master/robert-bosch-kolleg.pdf
- [9] <https://colearn.de/clp026-training-learning-bosch/>
- [10] <https://media.cogneon.de/index.php/s/d6lCr9f7ML6zBRR#pdfviewer> S. 6
- [11] Video-Aufzeichnung: <https://colearn.de/clp028-corporate-learning-2025-moocathon-woche-8-start-session/>
- [12] <https://media.cogneon.de/index.php/s/d6lCr9f7ML6zBRR#pdfviewer> S. 7
- [13] <https://media.cogneon.de/index.php/s/d6lCr9f7ML6zBRR#pdfviewer> S. 8-9
- [14] <https://colearn.de/clp028-corporate-learning-2025-moocathon-woche-8-start-session/>
- [15] <https://media.cogneon.de/index.php/s/d6lCr9f7ML6zBRR#pdfviewer> S. 11
- [16] <https://colearn.de/clp028-corporate-learning-2025-moocathon-woche-8-start-session/>
- [17] <https://colearn.de/clp028-corporate-learning-2025-moocathon-woche-8-start-session/>
- [18] <https://colearn.de/clp028-corporate-learning-2025-moocathon-woche-8-start-session/>
- [19] <https://colearn.de/clp031-cl2025-moocathon-abschluss-woche-8-mit-bosch/>
- [20] <https://media.cogneon.de/index.php/s/d6lCr9f7ML6zBRR#pdfviewer> S. 13
- [21] <https://colearn.de/clp028-corporate-learning-2025-moocathon-woche-8-start-session/>
- [22] <https://media.cogneon.de/index.php/s/d6lCr9f7ML6zBRR#pdfviewer> S. 14
- [23] <https://colearn.de/clp030-corporate-learning-2025-moocathon-woche-8-mittwoch-session/>
- [24] <https://colearn.de/bosch-am-donnerstag/>
- [25] <https://colearn.de/bosch-am-donnerstag/>
- [26] <https://media.cogneon.de/index.php/s/PHCCfvDInxcQMr8#pdfviewer>, Folie 5
- [27] <https://colearn.de/bosch-am-montag/#comment-3400891812>
- [28] <https://colearn.de/bosch-am-dienstag/>
- [29] <https://colearn.de/clp030-corporate-learning-2025-moocathon-woche-8-mittwoch-session/>
- [30] <https://media.cogneon.de/index.php/s/vkE85VKs3rSeYB8#pdfviewer> S. 6
- [31] <https://colearn.de/bosch-am-mittwoch/>
- [32] Literatur zum Kurs Community Management bei Bosch: Trude, E., Entwicklung von Kompetenzen für den digitalen Arbeitsplatz, in Petry, T. Digital Leadership, 2016
- [33] <https://colearn.de/clp030-corporate-learning-2025-moocathon-woche-8-mittwoch-session/>
- [34] <https://media.cogneon.de/index.php/s/vkE85VKs3rSeYB8#pdfviewer> S. 5
- [35] <https://colearn.de/clp030-corporate-learning-2025-moocathon-woche-8-mittwoch-session/>
- [36] <https://colearn.de/clp030-corporate-learning-2025-moocathon-woche-8-mittwoch-session/>

1.8 Audi

Die Audi AG gibt im Rahmen des MOOCathon einen Überblick, wie ihr Corporate Learning (die Vielfalt des Lernens bei Audi) aussieht. ^[1] Hierzu werden die nachfolgend im Detail beschriebenen Themen Ausbildung, Weiterbildung und Qualifizierung vertieft. Audi hat jedoch viele weitere Bereiche (Qualifizierung in der Produktion, Ersthelfer-Schulungen, Stapler-Schulung etc.) in denen Weiterbildung stattfindet. ^[2]

Durch Anforderungen wie Schnellebigkeit, Internationalität, Lernkultur, Lebenslanges Lernen und Digitalisierung kam es bei Audi zum Projekt Weiterbildung 4.0., in dem 2,5 Jahre lang Impulse für Lernformate herausgearbeitet wurden. ^[3]

1.8.1 Corporate Learning bei Audi 2017

Die Audi Akademie hat die Schwerpunkte Berufsausbildung, fachliche und überfachliche Kompetenzentwicklung, Führungs-/Zusammenarbeitskultur, Personalentwicklung/Personalentwicklungsstrategie sowie Hochschulkooperationen/Personaltrends. ^[4] In ihr werden alle Bildungsaktivitäten der Audi AG gebündelt, von der Berufsausbildung- und Weiterbildung bis hin zur Managemententwicklung. ^[5] Die Audi Akademie hat ca. 394 Mitarbeiter in 31 Organisationseinheiten (Stand 12/2016), über 2.500 Auszubildende und 76.000 Teilnehmende an 137.000 Teilmertagen (davon 6.000 Externe oder aus anderen Konzerngesellschaften). ^[6] Die sechs Bereiche der Audi Akademie sind Berufsausbildung und fachliche Kompetenzentwicklung, Managementprogramme und überfachliche Kompetenzentwicklung, Berufsfamilienentwicklung, Personalentwicklungsstrategie, Digitale Lernprozesse und Bildungscontrolling sowie Führungs-

und Zusammenarbeitskultur.^[7] Beheimatet ist die Audi Akademie am Standort Ingolstadt am Gießerei-Platz 1 im 2015 bezogenen Gebäude MX 407^[8] und am Standort Neckarsulm in der Unteren Neckar-Straße 11.^[9] Die Audi Akademie stellt den Mitarbeitern neben Schulungsräumen auch Projekt- und Lernräume^[10] sowie den Kreativraum OTTO^[11] zur Verfügung. In der Aus- und Weiterbildung gehören Digitalisierung, Transformation, Lebenslanges Lernen, Bildungs-/Personalentwicklungsstrategie, Internationalisierung, Inhalte und Formate zu den aktuellen Themen.^{[12][13]} Dabei geht es nicht nur um Digitales Lernen, sondern um eine Veränderung des Mindset und um innovative Formen der Zusammenarbeit, die die Menschen auf die Zukunft vorbereiten.^[14]

... Fragen, ob die Manifest-Grafik unter CC BY Lizenz freigegeben werden kann (https://i1.wp.com/colearn.de/wp-content/uploads/2017/07/Montag_1_neu.png?resize=1024%2C519&ssl=1) ...

Ausbildung

Bereits vor knapp 10 Jahren wurden in der Ausbildung mit dem Projekt S-learn die Weichen für das selbstgesteuerte Lernen der Auszubildenden gestellt.^[15] S-learn hat zum Ziel, dass die Auszubildenden Lernen zu ihrer persönlichen Aufgabe machen und Lernen als lebenslange Herausforderung begreifen. Als konsequente Fortsetzung von S-learn wurde 2014 das Projekt m-learn (Mobile Learning) gestartet. Über das Tablet als mobilem Lernbegleiter kann auf berufsbezogene Lerneinheiten zugegriffen werden^[16] Der Trainer unterstützt dabei als Experte und Lernbegleiter. Dieser mobile Ansatz hat positiven Einfluss auf Lernerfolg, Motivation und Nachhaltigkeit des Lernens. Das moderne und selbstgesteuerte Lernen soll weiter gefördert und global ausgeweitet werden (z.B. China, Mexiko, Italien), um damit schon die Auszubildenden auf die Digitalisierung der Arbeitswelt vorzubereiten. So lernen die Auszubildenden in einer Lehrwerkstatt beispielsweise den Umgang mit Hochvolttechnik anhand der Wartung von realen Mitarbeiterfahrzeugen.^[17] Das Tablet unterstützt das selbständige Lernen in Theorie und Praxis mit acht Lernmodulen. Das Tablet kann von den Auszubildenden zum Lernen auch mit nach Hause genommen werden. Neben den Auszubildenden profitieren auch ältere Mitarbeiter von den digitalen Lernmodulen. Das Projekt m-learn entstand in Kooperation mit dem Forschungsinstitut Betriebliche Bildung im Zeitraum Mai 2013 bis April 2016.^[18]

Weiterbildung

Die Weiterbildung bei Audi ist in der Vergangenheit durch eine kontinuierliche Differenzierung der Themenschwerpunkte gekennzeichnet.^[19] Dadurch ergaben sich

Handlungsfelder wie Schnittstellen-Partnerschaften, eine Multiplikatoren-Rolle, Grundlagenarbeit, Aufbau von Medienkompetenz innerhalb der Akademie sowie die Pilotierung und Erprobung von neuen Lerninhalten und -formaten. Durch das Projekt "Weiterbildung 4.0" sollen die ausdifferenzierten Themen wieder konsolidiert und harmonisiert werden. Die Rolle des Trainers wird sich hierbei vom "Dozent" zum "Lernbegleiter/eTrainer" verändern.^[20] Hierfür wird eine Reihe von Qualifizierungsangeboten für Trainer angeboten, z.B. eTrainer-Qualifizierung, Storyboard-Workshops für Videos, Qualifizierung für Autorentools, eTutor für virtuelle Klassenräume, Social Media Moderator, VR-/3D-Druck-Lab und der Marktplatz Digitalisierung. Im Bereich von Distance Learning und virtueller Lernwelten sind 2D-Lernwelten (z.B. Lieferantenqualifizierung, Qualifizierung internationaler Niederlassungen), 3D-Lernwelten (z.B. Hochvoltsensibilisierung, Compliance Fremdvergabe, Überfachliches Training) und VR-Lernwelten (z.B. CKD Kleinteileverpackung) im Einsatz.^[21]

Weiterbildung folgt dem Credo von Push zu Pull. Neben "Muss" Lernen („Gesetzliche Vorgaben“) können sich MitarbeiterInnen (Pull) aus einem „Portfolio von 2500 Maßnahmen“ selbst ihren Lernweg buchen und diesen nach einem automatisch generiertem Workflow vom Chef freigeben lassen – hier entspricht die Duldung der Freigabe um den Vorgang zu vereinfachen.^[22]

Qualifizierung von Händlern und Importeuren

Im Bereich der Händlerentwicklung werden mit den "Audi Virtual Trainings" virtuelle Welten zum Lernen eingesetzt.^[23] Dabei werden reale Situationen nachgestellt, die Lernenden schlüpfen in die Rolle realer Akteure. Die Dialoge werden von echten Menschen angesprochen. Über speziellen Lippenstift und Markierungen auf Kleidung werden Mimik und Bewegung auf die virtuellen Avatare übertragen. Für das erfolgreiche Absolvieren von Situation erhalten die Lernenden Punkte. Über diesen Gamification-Ansatz^[24] soll der Herausforderung "Training (Learning) should be fun as well" Rechnung getragen werden.^[25] Neue Trainingskonzepte müssen die Möglichkeit bieten, neue erklärungsbedürftige Technologien (virtuell) erleben und erproben zu können.

Auch im Bereich der Qualifizierung von Importeuren gibt es Lern-Angebote im virtuellen Raum.^[26] Mit dem "Audi Virtual Training Car", das 2016 erstmalig im Rahmen des internationalen Verkäufertrainings eingesetzt wurde, mit einem echten Fahrzeug auf echter Strecke durch eine virtuelle Welt fahren.^[27] Die Fahrerin trägt dabei eine Oculus-VR-Brille, in der ihr eine andere Welt präsentiert wird, als die, durch die sie gerade fährt.

Im sog. "Nachhaltigkeitsspecial" wird das Thema Nachhaltigkeit auf interaktive Weise vermittelt.^[28] Auf einer Landkarte findet der Lernende neun Nachhaltigkeitsprojekte des Standorts Ingolstadt.^[29] Per Klick auf ein Pro-

jekt öffnet sich ein Chat-artiger Dialog, in dem das Projekt dialogartig vorgestellt wird. Der "Chatbot" reagiert auf Eingaben und Auswahl-Kriterien der Lernenden.

Soziale Medien und Lernorte

Durch die Zusammenarbeit von Audi Akademie und Audi IT werden Soziale Medien an vielen Stellen zum Lernen eingesetzt.^[30] Neben dem System Audi Qualifizierung (Learning Management System und Seminar Buchung) stehen folgende Soziale Medien bei Audi zur Verfügung.^[31]

- **Audi mynet:** Information, relevante Unternehmens-, Standort- und Bereichsinformationen sowie Zugang zu Anwendungen und Services
- **Audi mediathek:** Videos, Podcasts, Bilder, zentrales Repository mit Kanälen und sozialen Funktionen, aus allen anderen Tools nutzbar
- **Audi contacts:** Expertensuche und Vernetzung, zentrales Kommunikationsverzeichnis zur Mitarbeitervernetzung und Expertensuche
- **Audi wiki:** Wissensmanagement (Wissensdokumentation), Fachinformationen von und für Mitarbeiter zum Wissensaufbau und -austausch
- **Audi team:** fachlicher Austausch, mehr Effizienz durch Interaktion und gemeinsames Voranbringen von Innovationen
- **Audi dox:** Zusammenarbeit, gemeinsames Arbeiten in Teams an Dokumenten und Dateien

Neben realen Lernorten (Selbstlernraum, Software-Lab, VR-Lab, 3D-Druckraum, Medienstudie, Podcast-Studio, Otto-Raum) gibt es auch virtuelle Lernwelten (Distance Learning durch 2D-, 3D-, und VR-Lernwelten).^[32] Die Labs sind von jedem Mitarbeiter buchbar und werden von jung und alt, sowie allen Fachbereichen genutzt.^[33]

Zusätzlich spielen die Werkzeuge Skype for Business und Threema Work in Lernprozessen eine Rolle.^[34]

1.8.2 Zukunft des Corporate Learning bei Audi

e-Portfolios sind über externe Software aktuell noch kein Thema. Die Selbstreflexion über die Berufslaufbahn hinweg wird bei Audi über Onenote abgebildet. Hier wird es als Lerntagebuch verstanden, dessen Inhalte z.B. Erkenntnisse aus Seminar und Meetingnotizen sind. Die Ablage erfolgt in Audidox.^[35]

Lern-Radio ist ein Idee für die Zukunft^[36]

1.8.3 Corporate Learning Rollen bei Audi

1. Trainer^[37]

- kein Dozenten sondern Lernbegleiter/eTrainer - Community betreuen - Lernimpulse setzen - sie Monitoren auch Qualität der im Wiki verfügbaren Trainingshandbücher (14:53-15:30)

1. Social Media Moderator für Learningcommunitys

- bringt didaktische Fähigkeiten und Möglichkeiten ein - statt Communitymanager (technisch) (Min: 8:24-9:32)

1. MitarbeiterIn selbst:

- Selbstständige Buchung - Unterrichtseinheiten vorbereiten (flipped classroom)(42:00) - AudiContext, als Visitenkarte des Mitarbeiters z.B. über Gesammelte Projekterfahrung

1.8.4 Corporate Learning Tools bei Audi

1. 2D-Lernwelt^[38]

2. 3D-Lernwelt^[39]

3. Barcamp^[40]

4. VR-Lernwelt^[41]

1.8.5 Einzelnachweise

Hinweis: alle Aussagen im Inhalt oben müssen mit Quellen belegt sein (z.B. gezeigte Folien, Stellen im Video etc.)

[1] URL: <https://colearn.de/audi-cl2025/>.

[2] URL: <https://colearn.de/audi-am-montag/>.

[3] URL: <https://colearn.de/clp034-corporate-learning-2025-moocathon-woche-9-mittwoch-session-audio-03:00>

[4] URL: <https://www.slideshare.net/cogneon/lernenandersaudi>, S. 8.

[5] URL: <https://www.slideshare.net/cogneon/lernenandersaudi>, S. 10.

[6] URL: <https://www.slideshare.net/cogneon/lernenandersaudi>, S. 9.

[7] URL: <https://www.slideshare.net/cogneon/lernenandersaudi>, S. 12.

[8] URL: <https://www.audi-mediacyenter.com/de/pressemitteilungen/neues-zuhause-fuer-audi-akademie-1199>.

- [9] URL: <https://www.slideshare.net/cogneon/lernenandersaudi>.
- [10] URL: <https://www.youtube.com/watch?v=XktJt1T0xQ>.
- [11] URL: <https://www.youtube.com/watch?v=8oR4brIgT8w>.
- [12] URL: <https://colearn.de/audi-am-montag/>.
- [13] URL: <https://www.slideshare.net/cogneon/lernenandersaudi>, S. 6.
- [14] URL: <https://colearn.de/audi-am-montag/>.
- [15] URL: <https://colearn.de/audi-am-dienstag/>.
- [16] URL: <https://www.youtube.com/watch?v=daGj7zrr3DI>.
- [17] URL: <https://www.youtube.com/watch?v=G6B0C2UlsMA>.
- [18] Standardisiertes Qualifizierungskonzept zur Integration der Hochvolt - Technik in die Duale Berufsausbildung. URL: http://www.elektromobilitaet-verbindet.de/download/02_Kohl_und_Kaindl.pdf.
- [19] URL: <https://www.slideshare.net/cogneon/weiterbildenandersaudi>, S. 3.
- [20] URL: <https://www.slideshare.net/cogneon/weiterbildenandersaudi>, S. 5.
- [21] URL: <https://www.slideshare.net/cogneon/weiterbildenandersaudi>, S. 7.
- [22] URL: <https://colearn.de/clp034-corporate-learning-2025-moocathon-woche-9-mittwoch-session-audi/>, 5:30 + 10:43
- [23] URL: <https://www.youtube.com/watch?v=7b48t1VmIXw>.
- [24] URL: <https://www.youtube.com/watch?v=fI-hRcMTREM>, 03:42.
- [25] URL: <https://colearn.de/audi-am-donnerstag>. Im Abschnitt "Virtualität in der Bildungsarbeit".
- [26] URL: <https://colearn.de/audi-am-donnerstag/>
- [27] <https://www.youtube.com/watch?v=Njs7gdpTfq8>
- [28] URL: <https://colearn.de/audi-am-donnerstag/>.
- [29] URL: <https://www.learningsnacks.de/showcase/sustainability/>.
- [30] URL: <https://www.youtube.com/watch?v=fI-hRcMTREM>, 01:22.
- [31] URL: <https://www.slideshare.net/cogneon/weiterbildenandersaudi>, S. 6
- [32] URL: <https://www.youtube.com/watch?v=pt3oxRFuPAo&feature=youtu.be>
- [33] URL: <https://colearn.de/clp034-corporate-learning-2025-moocathon-woche-9-mittwoch-session-audi/>, 35:07
- [34] URL: <https://colearn.de/clp034-corporate-learning-2025-moocathon-woche-9-mittwoch-session-audi/>, 18:41.
- [35] URL: <https://colearn.de/clp034-corporate-learning-2025-moocathon-woche-9-mittwoch-session-audi/>, 20:39
- [36] URL: <https://colearn.de/clp034-corporate-learning-2025-moocathon-woche-9-mittwoch-session-audi/>, 35:00
- [37] URL: <https://www.youtube.com/watch?v=G6B0C2UlsMA>.
- [38] URL: <https://www.slideshare.net/cogneon/lernenandersaudi>, S. 13.
- [39] URL: <https://www.slideshare.net/cogneon/lernenandersaudi>, S. 13.
- [40] URL: <https://www.slideshare.net/cogneon/lernenandersaudi>, S. 16.
- [41] URL: <https://www.slideshare.net/cogneon/lernenandersaudi>, S. 13.

Kapitel 2

Fazit und Ausblick

2.1 Status quo Corporate Learning 2017

Der Schwerpunkt von Corporate Learning liegt auf der Organisation (Planung, Einkauf, Entwicklung, Administration, Verteilung) formaler Bildungsangebote. Bisher wird in den meisten Unternehmen noch klassische Personalentwicklung praktiziert. Das bedeutet, Präsenztrainings und klassische Web Based Trainings (WBTs) dominieren und die Kursphilosophie bestimmt das Bild. Unterweisungen werden regulatorisch vorgegeben. Das Lernmanagementsystem (LMS) und Auto-rentools bilden das Herzstück der Lerninfrastruktur, in der standardisierte Prozesse – von der Bedarfserhebung bis zur Durchführung der Weiterbildung – turnusmäßig abgearbeitet werden. Der klassische Schulungsraum ist nach wie vor der primäre Lernort, sowohl in Präsenztrainings als auch in eLearning-Formaten als virtual classroom. Nicht alle Unternehmen in Deutschland haben die Relevanz von informellem Lernen erkannt.

Die neuen Anforderungen des lebenslangen, selbstorganisierten Lernens sind bei Mitarbeitern, Führungskräften und Bildungsexperten noch nicht angekommen.

Die traditionellen Verantwortlichkeiten, Rollenbilder und Prozesse funktionieren in vielen Unternehmen. Mitarbeitende/Lernende verharren in der „Konsumentenhaltung“. Das betrifft sowohl die Initiative, einen Lernprozess aufzunehmen, als auch die Haltung, die im Lernprozess eingenommen wird. Verantwortlich für die Weiterbildung ist der Arbeitgeber bzw. die Führungskraft, die sagt, was man braucht. Learning & Development liefert die entsprechenden Angebote. Eigeninitiative, die neue Mitarbeiter in der Ausbildung oder nach einem Wechsel mitbringen, wird schnell ausgebremst.

Führungskräfte wiederum sehen den Wert der Weiterbildung, ordnen sie aber häufig dem Tagesgeschäft unter. Häufige Argumente, an denen eine zielgerichtete und kontinuierliche Weiterbildung im Arbeitsalltag scheitert, lauten zum Beispiel: „Wenn sich meine Mitarbeiter weiterbilden und dann die Abteilung verlassen, war ja alles umsonst. Das Risiko gehe ich nicht ein.“

Learning & Development sieht sich in der Regel für alle

Fragen verantwortlich, die das klassische Trainingsportfolio betreffen: von der Entwicklung bis zum Rollout der Maßnahmen, von der Lerninfrastruktur bis zu Fragen der Qualitätssicherung. Neue Rollen und Aufgaben – von der Lernprozessbegleitung bis zum Community Management – sind bei den Akteuren der Weiterbildung noch kein Thema.

Corporate Learning ist im Auf- und Umbruch: Es gibt in vielen Unternehmen eine Reihe von Initiativen, auf neuen Wegen von- und miteinander zu lernen. Aktuell fehlt es insbesondere am Bewusstsein wann und wo überall Lernen am “Arbeitsplatz” statt findet. Das 70:20:10 Modell dient vielen Unternehmen als Richtschnur für Veränderungen in Corporate Learning. Das Modell unterstützt /unterstreicht insbesondere die Bedeutung des informellen Lernens. Das informelle Lernen findet zur Zeit zum Beispiel in verschiedenen neuen Methoden wie WOL (Working-Out-Loud) und Design Thinking statt. Daneben wird das informelle Lernen auch durch neue (technische) Plattformen unterstützt, hier ist vielleicht an erster Stelle das Enterprise Social Network (ESN) zu nennen.

Darüberhinaus wächst die Palette der unternehmensintern eingesetzten Online-Instrumente und -Formate (e-Learning 1.0 bis 2.0).

Die Digitalisierung ist ein wichtiger Treiber gegenwärtiger Veränderungsprozesse in Corporate Learning. Diese bildet den Rahmen, gibt Methoden (Agilität, Design Thinking), Plattformen wie Enterprise Social Networks (ESN) und Prozesse vor. In diesem Veränderungsprozess ist das Corporate Learning Team nicht aktiv und wird noch nicht in die strategischen Überlegungen zu Unternehmenszielen eingebunden.

Gefordert werden immer mehr kurzfristige und kreative Lern-Lösungen, die mit einem sich dynamisch verändernden Umfeld Schritt halten. „Agil“, „on-demand“, „kurz“ sind die wiederkehrenden Schlüsselworte. Das Lernen im Arbeitsprozess rückt in den Vordergrund, wobei die Tatsachen, dass es sich hierbei um informelles Lernen handelt noch nicht in den Köpfen der Entscheider angekommen ist. Die Frage, welche sich Unternehmensverantwortliche Stellen ist, wie kann die Wirksamkeit, Nachhaltigkeit und der Transfer beim Ler-

nen am Arbeitsplatz sichtbar und messbar gemacht werden?

Corporate Learning ist nicht gleich Corporate Learning.

Aktuell herrschen große Unterschiede zur Bedeutung des CL in den einzelnen Unternehmen. Die beiden zentralen Faktoren sind dabei Unternehmensgröße und Branche bzw. Art der Tätigkeit. In großen Unternehmen gibt es eigene L&D-Abteilungen, die für das Thema Lernen im Unternehmen gerade eine Vielzahl von modernen Formaten (Barcamp, digitale Klassenräume ...) etablieren und entwickeln. Hier ist die Notwendigkeit des Themas erkannt und Initiativen, wie z. B. das Formulieren einer klaren Lernstrategie oder die Anerkennung des informellen Lernens, gestartet.

Im Gegensatz zu den großen Unternehmen herrscht in KMUs bisher noch wenig bis gar kein Verständnis für das Thema Lernen oder eine dafür notwendige Strategie. Großteils wird eine strikte Trennung zwischen Arbeits- und Lern- oder Weiterbildungszeit gelebt. Mitarbeiter, die von sich aus während der Arbeitszeit bewusst eigenständige Weiterbildung betreiben, werden von Kollegen kritisch beäugt. Der einzelne, sowie die Geschäftsleitung haben den Fokus klar auf das Tagesgeschäft gerichtet. Gibt es ein Weiterbildungsangebot, wird hier häufig auf Präsenztrainings, z. B. von Kollegen für Kollegen, gesetzt.

Einen weiteren wichtigen Unterschied bildet die Branche bzw. Art der Tätigkeit. Produzierende Unternehmen, die auch die Mehrheit der Belegschaft in diesem Bereich haben, setzen derzeit noch hauptsächlich auf formelle und eher klassische Lernformate. Im Gegensatz dazu stehen Unternehmen, die sich mit dem Themengebiet der digitalen Transformation befassen und ihr Geschäftsmodell hinterfragen und weiterentwickeln.

2.2 Vision Corporate Learning 2025

Feedbackrunde aus 1. Kapitel-Sprint:

1. Bei These Lernende 2025: Aspekt Lernen Mensch-Maschine, Maschine-Mensch ergänzen/aufnehmen, Künstliche Intelligenz, Bots (Andreas B.)
2. Lernumgebung: Mitarbeiter schließen sich selber zu Lerngruppen und Lerntandems zusammen (Marina)
3. Lernen und Arbeiten 2025: Lernen über individuelle Plattformen, App kann mir helfen zu lernen (Martina)
4. Lernkultur 2025: "hoch angesehen" ist mir zu wenig, muss Maxime des Unternehmens (Martina)
5. Organisationseinheit CL 2025 und Lernende 2025: wie viel Lerncoach ist Mensch, wie viel ist Bot (Eleonore)
6. Lernende 2025: brauchen wir klar definierte Freiräume zum Lernen oder ist das nur ein Zwischenschritt? (Eleonore) ggf. "klar definiert" herausstreichen (Karlheinz)
7. Mehr das WARUM herausarbeiten, Digitalisierung als Treiber, Lernen als Konstruktion, Umfeld Ändert sich, Lernen muss sich ändern, Innovationsfähigkeit, Interdisziplinarität (Armin) evtl. ins Vorwort als "warum muss sich CL ändern"?
8. Organisationseinheit CL: Zielgruppe nicht nur interne Mitarbeiter, sondern auch extern (Kunden etc.) (Stefan)
9. Lernen und Arbeiten 2025: statt "kreativ", "kreativitätsfördernd", Aspekt muss auch zur These Lernumgebung (Stefan)
10. Organisationseinheit CL: ergänzung Unterstützung bei Erstellung user generated content und didaktisierung (Stefan)
11. Organisationseinheit CL: aspekt der Suche nach skalierbaren Formaten aufnehmen, ggf. statt "masentauglich" (Stefan) skalierung auch bei Menschen möglich? (Eberhard)
12. Lernende 2025: sind selbständige Lernende hinreichend oder nur notwendig? (Stefan)
13. Organisationseinheit CL: Training stärker in Richtung "strukturierte Lernprozesse", in denen CL eine Rolle hat, aber nicht die einzige (Eberhard)
14. Ergänzen: selbstorganisiertes Lernen auch als Lernform und nicht nur in Lernumgebung herausarbeiten. Dann Lernumgebung mit Örtlichkeiten zusammennehmen, physische/virtuelle Lernumgebung (Eberhard)
15. Regularien wie z.B. Datenschutzrichtlinie, Freigabeprozesse, Persönlichkeitsrechte, Arbeitszeitgesetze etc. verhindern Lernen, Policies (Alexander)
16. Organisationseinheit CL: Co-Creation, user generated content zulassen (Sara)
17. Aspekt Human Centered Design, UX ist in Abschlussarbeiten enthalten, aber in den Thesen noch nicht (Sara)

2.3 Roadmap Corporate Learning 2017-2025

Roadmap TBD

Kapitel 3

Für die Umsetzung

3.1 Corporate Learning Rollen

Rollen TBD

3.2 Corporate Learning Toolbox

Toolbox TBD

Kapitel 4

Text- und Bildquellen, Autoren und Lizenzen

4.1 Text

- **Organisationales Lernen im Digitalen Zeitalter/ Vorwort** *Quelle:* https://de.wikibooks.org/wiki/Organisationales_Lernen_im_Digitalen_Zeitalter/_Vorwort?oldid=826426 *Autoren:* Simon.dueckert
- **Organisationales Lernen im Digitalen Zeitalter/ Geschichte des Corporate Learning** *Quelle:* https://de.wikibooks.org/wiki/Organisationales_Lernen_im_Digitalen_Zeitalter/_Geschichte_des_Corporate_Learning?oldid=826437 *Autoren:* Franziska Raabe
- **Organisationales Lernen im Digitalen Zeitalter/ Merck** *Quelle:* https://de.wikibooks.org/wiki/Organisationales_Lernen_im_Digitalen_Zeitalter/_Merck?oldid=826438 *Autoren:* Juetho, Simon.dueckert, ChDresel, Marlies Mittler, SGroth und Anonyme: 1
- **Organisationales Lernen im Digitalen Zeitalter/ Continental** *Quelle:* https://de.wikibooks.org/wiki/Organisationales_Lernen_im_Digitalen_Zeitalter/_Continental?oldid=826432 *Autoren:* Andreas Schulze-Kopp, Thbernhardt und Maki-amw
- **Organisationales Lernen im Digitalen Zeitalter/ ottobock** *Quelle:* https://de.wikibooks.org/wiki/Organisationales_Lernen_im_Digitalen_Zeitalter/_ottobock?oldid=826253 *Autoren:* Nicole Bergmann, Rainer.bartl und SylviaKeske
- **Organisationales Lernen im Digitalen Zeitalter/ DNV GL Oil & Gas** *Quelle:* https://de.wikibooks.org/wiki/Organisationales_Lernen_im_Digitalen_Zeitalter/_DNV_GL_Oil_%26_Gas?oldid=826366 *Autoren:* Nicole Bergmann und Vera Püttmann
- **Organisationales Lernen im Digitalen Zeitalter/ Viessmann** *Quelle:* https://de.wikibooks.org/wiki/Organisationales_Lernen_im_Digitalen_Zeitalter/_Viessmann?oldid=826226 *Autoren:* SelmaSell, AngelaSt und Anonyme: 1
- **Organisationales Lernen im Digitalen Zeitalter/ Aareal Bank** *Quelle:* https://de.wikibooks.org/wiki/Organisationales_Lernen_im_Digitalen_Zeitalter/_Aareal_Bank?oldid=825773 *Autoren:* Wpovoden, Stephan Deierlein und Anonyme: 1
- **Organisationales Lernen im Digitalen Zeitalter/ Bosch** *Quelle:* https://de.wikibooks.org/wiki/Organisationales_Lernen_im_Digitalen_Zeitalter/_Bosch?oldid=826363 *Autoren:* Eleonore.diarra, SaheviLi und Anonyme: 6
- **Organisationales Lernen im Digitalen Zeitalter/ Audi** *Quelle:* https://de.wikibooks.org/wiki/Organisationales_Lernen_im_Digitalen_Zeitalter/_Audi?oldid=826150 *Autoren:* Herb37, Simon.dueckert, Franziska Raabe und Anonyme: 1
- **Organisationales Lernen im Digitalen Zeitalter/ Status quo Corporate Learning 2017** *Quelle:* https://de.wikibooks.org/wiki/Organisationales_Lernen_im_Digitalen_Zeitalter/_Status_quo_Corporate_Learning_2017?oldid=826440 *Autoren:* SylviaKeske, Jochen-Robes und Nadine Schäffer
- **Organisationales Lernen im Digitalen Zeitalter/ Vision Corporate Learning 2025** *Quelle:* https://de.wikibooks.org/wiki/Organisationales_Lernen_im_Digitalen_Zeitalter/_Vision_Corporate_Learning_2025?oldid=826387 *Autoren:* Simon.dueckert
- **Organisationales Lernen im Digitalen Zeitalter/ Roadmap Corporate Learning 2017-2025** *Quelle:* https://de.wikibooks.org/wiki/Organisationales_Lernen_im_Digitalen_Zeitalter/_Roadmap_Corporate_Learning_2017-2025?oldid=826441 *Autoren:* Achimbrueck
- **Organisationales Lernen im Digitalen Zeitalter/ Corporate Learning Rollen** *Quelle:* https://de.wikibooks.org/wiki/Organisationales_Lernen_im_Digitalen_Zeitalter/_Corporate_Learning_Rollen?oldid=826442 *Autoren:* Achimbrueck
- **Organisationales Lernen im Digitalen Zeitalter/ Corporate Learning Toolbox** *Quelle:* https://de.wikibooks.org/wiki/Organisationales_Lernen_im_Digitalen_Zeitalter/_Corporate_Learning_Toolbox?oldid=826443 *Autoren:* Achimbrueck

4.2 Bilder

4.3 Inhaltslizenz

- Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0