

Digital Learning and Knowledge Transformation

von Torsten Maier

Mobile Business, Social Media, Interaktion in Echtzeit - digitale Technologien sind längst in unserem privaten wie geschäftlichen Alltag integriert. Für Unternehmen bedeutet dies, sich ganz selbstverständlich auf strategischer Ebene mit modernen Märkten, Lebens- und Arbeitswelten auseinanderzusetzen und somit selbst eine Transformation hin zu digitalen Geschäftsmodellen zu vollziehen. Das beginnt bei der Interaktion mit Kunden, beeinflusst operative Geschäftsprozesse fundamental und schliesst die Mitarbeiter in Lern- und Wissensprozesse eines Unternehmens ebenso ein. Somit unterliegen auch die Lern- und Wissensprozesse einer digitalen Transformation.

DER AUTOR



TORSTEN MAIER

Als MBA e-learning/Wissensmanagement, Experte für neue Lerntechnologien, Dipl.Ing.(FH), Industrieelektroniker ist Torsten Maier Impuls- und Ideengeber, Querdenker, Botschafter, Inspirator und Innovator und einer der führenden Experten auf dem Gebiet e-learning/Wissensmanagement im deutschsprachigen Raum.

Er war über 16 Jahre in leitenden Funktionen in unterschiedlichen Unternehmen und Branchen für die Themen strategische Personalentwicklung und neue Lern- und Wissensformen verantwortlich. Als Gründer und Geschäftsführer/Inhaber von Wissen schafft Werte (<http://www.wissenschafftwerte.ch>) in der Schweiz berät er heute Unternehmen auf dem Weg in eine neue Lern- und Wissenswelt.

➤ **Auswirkungen der digitalen Transformation sind u.a. die gewachsene Marktbeziehungen verändern sich: Neben neuen Wettbewerbern treten auch bisherige Lieferanten in die direkte Konkurrenzsituation und Kunden sind bestens über das Internet informiert. Zusätzlich werden Vertriebs- sowie Marketing-Prozesse durch neue Software- und Hardware-Lösungen, wie Mobile-Devices, neu gestaltet. Dies stellt Marketing und Vertrieb vor neue, richtungsweisende Herausforderungen. Es eröffnet zugleich vielfältige Chancen für Unternehmen, diese Veränderungen als neue Geschäftspotenziale zu erschließen, neue Kunden zu gewinnen und integrierte Wertschöpfungsnetzwerke aufzubauen. Unternehmen die dies erkennen und für sich zu nutzen wissen, sind fit für die Digitalisierung ihrer Geschäftsmodelle.**

Doch im Zentrum aller Unternehmensaktivitäten stehen die agierenden Personen wie Mitarbeiter, die Zulieferer, Kooperationspartner, Führungskräfte und als Wichtigstes die Kunden. Die heutige Zusammenarbeit ist geprägt durch eine hochgradige wechselseitige Vernetzung der beteiligten Personen in Geschäftsprozessen im Ecosystem. Durch die Digitalisierung kommt es zu nachhaltigen Veränderungen in der Zusammenarbeit und der Abwicklung von Lern- und Wissensprozessen. Unternehmen müssen die Chancen, die sich aus dem technologischen Fortschritt bieten, einschätzen und für sich nutzen, um zu einer neuen und effizienten Form der Verzahnung von Lernen und Arbeiten und damit von Lern- und Wissensprozesse zu kommen.

Die Digitalisierung der Unternehmen erfolgt durch den Aufbau einer digitalen Informations-, Wissens-, und Kommunikationsstruktur und ermöglicht so die Digitalisierung der Lern- und Wissensprozesse und der Ausstattung der Mitarbeiter mit innovativen Tools (z.B. virtuelle Webinar tools, Mobile Learning Apps). Die Nutzung mobiler Endgeräte und Plattformen (z.B. Enterprise Social Networks oder integrierte Lern- und Serviceportale) gehört eben-

falls dazu. Die digitale Informations-, Wissens-, und Kommunikationsstruktur eröffnet damit neue Möglichkeiten des unternehmensinternen/-externen und -übergreifenden Dialogs, und der Kooperation. Mit der über Abteilungs- und Hierarchiegrenzen hinausgehenden Vernetzung werden neue Strukturen geschaffen, die die bestehenden Kanäle ergänzt und zum Teil ersetzen. Dies bedingt u.a. eine neue Sichtweise auf das Thema Macht und Verantwortung. Selbstverantwortliche Wissensarbeiter und Empowerment People stehen nun zunehmend im Mittelpunkt der zukünftigen Lern- und Wissensprozesse.

Bei der Transformation der Lern- und Wissensprozesse spielen verschiedene Faktoren eine entscheidende Rolle.

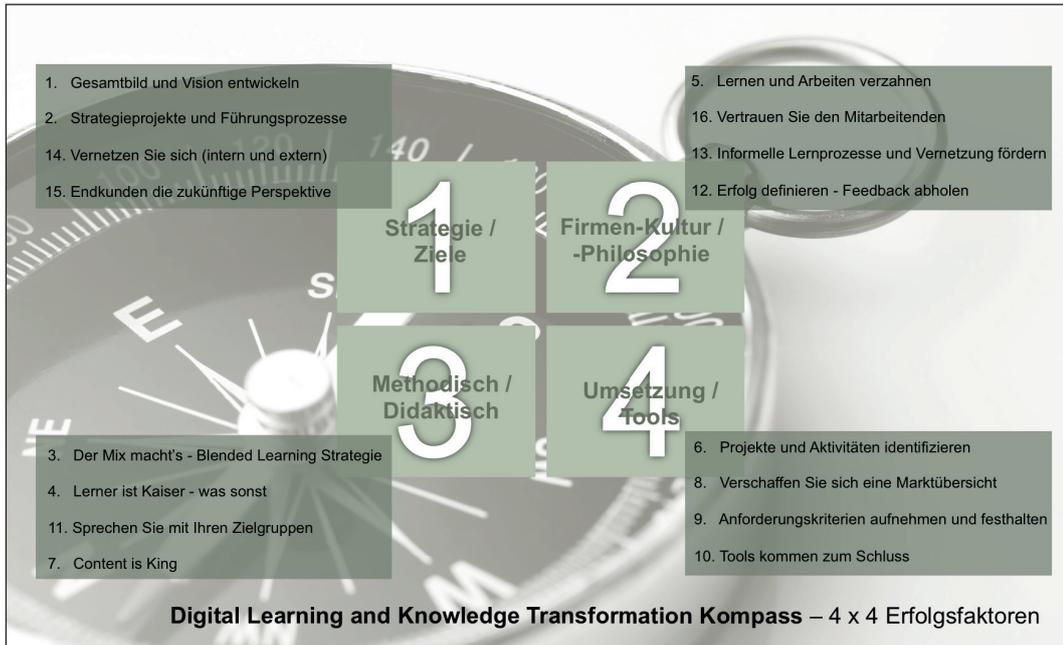
Der Digital Learning Transformation Kompass

Um sich auf dem Weg der Digitalisierung im Umfeld Lernen und Wissen zu orientieren und die Ziele zu erreichen, hilft der „Digital Learning Transformation Kompass“. Dieser beinhaltet die Folgenden vier Sichtweisen

1. Strategie/Ziele
 2. Firmenkultur/-philosophie
 3. Methodisch/Didaktisch und
 4. Umsetzung/Tools
- mit jeweils vier Erfolgsfaktoren.

Der Kompass ermöglicht im Umfeld Lernen und Wissen das Einnehmen einer strategische Position, die es ermöglicht, durch Digitalisierung bessere Lern- und Wissensprodukte, Dienstleistungen und Geschäftsabläufe zu generieren. Diese sind dann klar auf die Geschäftsstrategie und die Firmenkultur abgestimmt und ermöglicht so die Erreichung der gesetzten Ziele. Dabei ist der Leitgedanke, dass sich in einer neuen, digitalen Welt der beschleunigten und unaufhörlichen Veränderung das „Survival of the fittest“ durchsetzt.

Die neue, digitale Wissensökonomie geht dabei klar über die reine Technologie hinaus und löst eine



▲ Der Digital Learning and Knowledge Transformation Kompass mit den 16 Erfolgsfaktoren (Maier 2013).

neue Welle an Transformationen in einer noch nie da gewesenen Art und Weise aus. Hierzu benötigt man neue Sichtweisen und die aktive Begleitung der Transformation für die Welt von heute und morgen, welche die Potentiale der digitalen Wissensökonomie voll ausschöpft, um durch die Transformation Mehrwert zu generieren.

Zusätzlich zu den vier Sichtweisen und 16 Erfolgsfaktoren flankieren folgende Themen die aktuelle Entwicklungen im Umfeld Digitale Learning and Knowledge Transformation:

Lerner steht im Mittelpunkt - Veränderte Kunden/Lerner- und Service-Versprechen

Die Neuausrichtung des Nutzungsversprechens im Bezug auf die Lernprodukte-/Lösungen und die damit verbundenen Services, Informationen und die Lernerbetreuung können durch Technologien neu gestaltet und definiert werden. Mobilität, Interaktivität und der verbesserte und einfachere Zugang zu Informationen spielen dabei eine bedeutende Rolle. Die eigentliche Herausforderung besteht dabei darin, neue integrative Modelle der Verzahnung von Lernen und Arbeiten durch eine ganzheitliche Sichtweise für das neue Nutzenversprechen zu erschliessen. Der individueller Mehrwert für jeden einzelnen Lerner steht hier im Vordergrund.

Hierzu ist es notwendig, neu zu bewerten, was Lerner wirklich schätzen und die dazugehörigen Lern- und Wissensprozesse, egal ob formal oder informell, zu entwickeln, die sich neuester sinnvoller Technologien zu bedienen. Ziel ist die nachhaltige Steigerung der Selbstverantwortung und die Förderung des Transfers durch Unterstützung der Geschäftsprozesse. Die unternehmerische Herausforderung besteht schliesslich darin, zu entscheiden, wie schnell und wie weit die digitale Transforma-

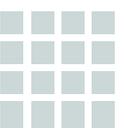
tion gehen kann und diese auf die Werte und die Firmenkultur ausgerichtet ist.

Lern- und Wissensprozesse - die Neuausrichtung der operationalen Prozesse

Analog den Erkenntnisse der Kunden und deren Präferenzen bei der Integration in die Geschäftsprozesse z.B. über OpenInnovation-Ansätze, müssen die Lernprozesse integrativ gedacht werden. Auch bildet die „Schnittstelle“ Mitarbeiter und Kunde einen Teil der neuen Sichtweise. Dies geht bis zum Thema wie Kunden für ihre Produkte und Lösungen befähigt werden können (customer focused learning and knowledge). Die Integration von übergreifenden Kommunikationskanälen (Social Learning) und die Nutzung von modernen Technologien runden die neuen Lern- und Wissensprozesse ab.

Neu können auch die User-driven-content-Prozesse in die bestehenden Geschäftsprozesse und Lern- und Wissensprozesse eingebaut werden. Egal, ob ein Servicemitarbeiter einen Prozesse per Tablet aufzeichnet und diesen dann anderen Servicemitarbeitern weltweit zur Verfügung stellt oder ob der Kunde den alltäglichen Einsatz der Lösung/Produkt dokumentiert. Der kontextsensitiver Zugriff von Lern- und Wissensinhalten im Arbeitsprozess, ist heute über verschiedene technische Möglichkeiten realisierbar geworden.

In den Organisationen findet eine konsequente real-time Vernetzung statt, um die anstehenden komplexen Anforderungen zu meistern. Hierbei werden Silo-Denkweisen mehr und mehr abgebaut und durch hochkomplexe vernetzte interne und externe Systeme ersetzt. Damit wird das entstehende Ecosystem deutlich anspruchsvoller, insbesondere für die dort involvierten Personen, auch verändern sich hierdurch gewachsene Machtstrukturen.



Morgen ist Lernen egal wo, wann und wie möglich - Digitale Trends, Technologisierung

Social, Mobile, Cloud, Video und Local sind nur einige Begriffe, die als momentane Entwicklung in unseren Gesellschaften getrieben durch die Technologisierung zu spüren sind. Somit bekommen diese auch im Lern- und Wissensumfeld einen immer stärkeren Einfluss.

Lerninhalte stehen heute egal wann und wo über die Cloud dem Lerner zur Verfügung, ein einfacher Zugang stellt den schnellen Zugriff sicher. Mobile Devices unterstützen dabei und Lerninhalte werden zunehmend medial durch den Lerner selbst erstellt. Insbesondere im Umfeld Video entstehen somit sehr schnell Lerninhalte, die von anderen Lernern wieder genutzt werden können. Dabei können neben dem Inhalt auch Emotionen über Audio und Video transportiert werden.

Lernen findet auch immer mehr lokal statt. U.a. fördert Augmented Reality (AR) dabei das Lernen direkt im Arbeitsprozess. Die Lerninhalte stehen dabei mobile und lokal dort, wo sich der Lerner befindet, zur Verfügung. Z.B. QR-Codes in Schulungsunterlagen oder an Schulungsräumen fördern den direkten Zugang zu den ergänzenden elektronischen Lernunterlagen.

Der Drang nach Erlebnis und Emotion fördert z.B. auch die Lernszenarien, in denen Gamification-Ansätze im Mittelpunkt stehen. Spielerisch werden Lerninhalte vermittelt und sind ansprechend aufbereitet.

Die Integration von Gesten-/Sprachsteuerungen oder Sensorik, z.B. bereits im Gesundheitsumfeld, werden die Möglichkeiten der Entwicklungen im Umfeld Lern- und Wissensinhalte weiter beschleunigen. Immer kleiner und leistungsfähiger werden die Mobile Device und die Integration der Technologien immer unsichtbarer und gehören zu unserer Normalität dazu. Dabei wird darauf zu achten sein, dass ein sinnvoller und zielgerichteter Einsatz der neuen Technologien im Lern- und Wissensbereich stattfindet. Dabei ist eines klar: Die heutigen Daten werden immer mehr greifbar für uns und die Trennung Mensch/Maschine tritt immer mehr in den Hintergrund.

Social Business = Social Learning - Neue Wertschöpfungsnetzwerke erkennen und nutzen

Durch die steigende Komplexität der Lösungen und Produkte werden immer mehr Schnittstellen zu Kooperationspartnern oder Zulieferern notwendig. Diese bedingen neben den neuen Kommunikationskanälen zu den Kunden auch neue Wertschöpfungsnetzwerke. Der wechselseitige Austausch im Ecosystem wird forciert und verstärkt somit die gegenseitigen Abhängigkeiten im System. Die neuen Rollen und Prozesse im Ecosystem zeigen sich u.a. im Umfeld der Open-Innovation-Prozesse, bei denen der Kunde z.B. mit in die Produktentwicklung einge-

bunden wird und somit gestaltender Part im System ist. Neu werden die Aktivitäten im Umfeld Kunden-fokussiertes Lernen ausgebaut, einige Unternehmen besitzen hierzu bereits Kunden Academy-Lösungen oder stellen ihren Kunden und Zulieferer für ihre Dienstleistungen und Produkte elektronische Hilfestellungen und Schulungsangebote zur Verfügung.

Heute bekommt der Lerner Anerkennung durch „likes“ oder weil er mit seinem Tweet „retweetet“ wurde. Dies ist ein natürlicher Prozess, wir dürsten danach, zu jemanden oder einer Gruppe anzugehören und dort Anerkennung und Wertschätzung zu bekommen. Dies ist ein uralter Instinkt aus Kindertagen bzw. während des Heranwachsens im Mutterleib. Zunehmend spielen heute Lerncommunities und Communities of Practice in formalen und informellen Lernprozessen eine Rolle. Diese werden aktiv in integrierte Lernszenarien eingesetzt und ermöglichen die effiziente Vernetzung rund um die Welt. Auch wird das Sharing und damit verstärkt das kostenlose Zur-Verfügung-Stellen von Lern- und Wissensinhalten an Bedeutung im Lern- und Wissensprozess bekommen. Hier können Erkenntnisse der Nutzung aus dem Umfeld Social Media adaptiert und angewendet werden.

Der Mix macht's - Kanalübergreifendes Denken und Handeln

Durch die methodisch/didaktische Verzahnung von unterschiedlichen Lern- und Wissensmethoden werden medial und nicht-mediale Lerninhalte miteinander verzahnt und zu einer integrativen Lernlösung in Form eines Blended Learning-Ansatzes umgesetzt. Dabei spielt es keine Rolle, ob formelle und informelle Lernprozesse durchgeführt werden sollen, diese werden sinnvoll kombiniert und ergänzen sich damit. Hierbei werden immer mehr Lerncommunities und Communities of Practice initiiert.

Der Übergang der einzelnen Lernphasen ist hierbei der neuralgische Punkt. Vorangegangene Lerninhalte müssen in der nachgelagerten Lernphase aufgegriffen und integriert werden. Gemachte Lernerfahrungen werden reflektiert und Erkenntnisse daraus in die nächsten Lernphasen eingebaut. Auch wird die Rolle der Führungskräfte als aktiver Part, neben dem Austausch der Lerner untereinander, im Lernprozess gefördert. Z.B. können hier auf individueller Ebene Zielvereinbarungen vor und nach einer Präsenzveranstaltung mit Definition von konkreten begleitenden Massnahmen definiert werden. Der integrative und ganzheitliche Lernprozess fokussiert das Erlebbarmachen und damit das Erfahren und Eintauchen in eine Lernlösung. Es sind neue Ideen und kreative Lernszenarien gefragt, die den Lerninhalt zielgerichtet und effizient vermitteln und bei allen Beteiligten Emotionen auslösen und unterstützen. Auch die Kombination mit körperlicher Bewegung kann hier sehr hilfreich sein.

In den neuen integrativen Lernprozessen wird der „klassische“ Trainer zu einem Facilitator (Ermög-

licher) im Lernprozess und hilft dem Lerner, neue Lerninhalte erlebbar zu machen und diese zu motivieren und Anknüpfungspunkte an bestehende Wissen- und Emotionszustände zu erlangen.

Der Lerner bekommt zu jeder Zeit individualisiertes Ausbildungsmarketing (Lernempfehlungen) angeboten, dies geschieht unabhängig von Medium und Methode.

Individualisierung und Talentmanagement ermöglichen

Die Förderung der individuellen Talente und Fähigkeiten rücken immer mehr in den Mittelpunkt der modernen Lehrprozesse. Jeder von uns besitzt Talente und diese können gefördert werden. Schaffen wir dies, steigern wir damit die Wertschätzung gegenüber dem Mitarbeiter und damit sein Engagement für die Organisation.

Die Steigerung des Engagements der Mitarbeiter bedeutet gleichzeitiger Verlust der Kontrolle und damit der Macht. Auch im Lernen wollen wir kreative Mitarbeiter, die Tag für Tag neue innovative Ideen haben, diese umsetzen und in neue Lösungen und Produkte mit den Kunden einfließen lassen. Geben wir dem einzelnen Mitarbeiter hierzu den benötigten Freiraum und trauen wir dies ihm zu? Sobald wir es schaffen, den Sinn der Tätigkeit aufzuzeigen und den Mitarbeitern die notwendige Wertschätzung geben und Tag für Tag dies selbst vorleben, generieren wir nach und nach eine neue Kultur und Werte.

Das „Gleichmachen“ von ganzen Zielgruppen wird in Zukunft nichts bringen. Wir benötigen individuelle Talente und eine „bunte“ Mischung (Diversity) von Talenten und Fähigkeiten in Projekten und Teams, um die anstehenden komplexen Aufgaben zu lösen.

Durch die Erkenntnisse der Hirnforschung wissen wir, dass wir dann einfacher lernen, wenn wir an etwas Bestehendes anknüpfen können, wir eine Relevanz für das, was wir Lerner sehen und es uns Spass macht bzw. damit eine Emotion verbunden ist. Lernen von kognitiven Wissensinhalten erfolgt immer mit der Ablage einer dazugehörigen Emotion. D.h. später werden wir be- oder unbewusst immer eine Emotion mit dem Gelernten verbinden und abgerufen.

Transformationsmanagement - Mitarbeiter auf dem Weg aktiv einbinden und mitnehmen

Die neue integrative und ganzheitliche Sichtweise beinhaltet die Neuausrichtung der Lern- und Wissenswelt auf das „Was“ und das „Wie“. Die aktive Gestaltung steht also im Vordergrund des Geschehens. Dabei spielen in einem modernen Transformationsmanagement klassische Change Management-Ansätze und Organisationsentwicklungsprozesse eine Rolle. Hierzu zählen Reengineering, kontinu-

ierliche Verbesserungsprozesse (KVP), Anpassungen, Struktur-/Team- und Kulturentwicklungen, intensive Reflexions- und Diskussionsprozesse und das aktive Einbinden der Beteiligten aller betroffener Personen.

Transformation ist kontinuierlich radikal, weil Bestehendes fortwährend infrage gestellt wird, und umfassend, weil das gesamte Ecosystem mit allen erforderlichen Ebenen (von der Vision bis hin zu den Kunden) involviert wird. Dabei ist ein breites Spektrum von der Anpassung über radikale Strukturveränderung bis zu Veränderung der mentalen Modelle möglich. Die Werte, Firmenkultur und Firmengeschichte der Organisation mit der systeminternen eigenen Veränderungslogik wird dabei aber stets berücksichtigt. Hierbei erfolgt eine differenzierte und unterschiedlich breite Einbindung der betroffenen Organisationsmitglieder, zum Teil auch gegen deren Widerstand. Die Methodik des Transformationsmanagements ist demnach vielfältig und besitzt verschiedenste Sichtweisen.

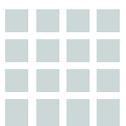
Das Transformationsmanagement ist damit umfassend, radikal, zeitlich unbegrenzt, differenziert und bindet alle Organisationseinheiten und Betroffene in die neue Lern- und Wissenswelt ein.

Big Data in Learning and Knowledge - Daten sind das Öl der Zukunft

Ein integrativer, ganzheitlicher Lern- und Wissensprozess kann so ausgerichtet werden, dass Informationen über Lernpräferenzen und Lernanforderungen sowohl während den Lernprozessen wie auch während der Arbeitsprozesse jederzeit zur Verfügung stehen. Um dies zu gewährleisten, müssen zunächst sämtliche Lern- und Wissensaktivitäten integriert werden. Darüber hinaus ist das Ziel, die daraus resultierenden Daten so aufzubereiten, dass sie in diesen Prozessen optimal genutzt werden können. Hier wird ein neuer Ansatz „Big Data in Learning and Knowledge“, der weit über Bildungscontrolling und Learning Analytics hinausgeht, notwendig sein. Analysen, was der Mitarbeiter nutzt, z.B. im Intranet aufruft, mit wem er vernetzt ist und welche internen und externen Informationsquellen er regelmässig nutzt, helfen zusätzlich bei der Auswertung der Lernaktivitäten. Somit können hier auf individueller Ebene Lernangebote marketingtechnisch aufbereitet werden und dem einzelnen Lerner als Lernempfehlung angeboten werden. Somit werden auch die individuellen Talente und Fähigkeiten jedes einzelnen gefördert. Auch werden so die vom Mitarbeiter durchgeführten Arbeitsprozesse mit Hilfestellungen versehen und ergänzt.

Fazit Digital Learning and Knowledge Transformation - Die Zukunft ist schon heute

Die zunehmende Digitalisierung führt zu einem Wandel des bestehenden Verständnisses von Kunde, Mitarbeiter und Wertschöpfungskette und muss



dadurch auch zu einer integrativen Sichtweise von Lern- und Wissensprozesse für Kunde und Mitarbeiter führen.

Die Identität, die Werte und die vorherrschende Lern- und Wissenskultur eines Unternehmens und des zugehörigen Geschäftsmodells muss auf diese veränderten digitalen Marktanforderungen, Kundenbedürfnisse und Kernkompetenzen überprüft werden. Hier müssen neue Denkweisen für ganzheitliche und integrative Lern- und Wissensprozesse in den Mittelpunkt gestellt werden. Im Lernumfeld bedeutet dies zugleich langfristig auch eine Überwindung des Denkens in einzelnen Lernkanälen und Denksilos zugunsten von vernetzten, integrativen Cross-/Multichannel-Lernstrategien, die das ganze Ecosystem und alle beteiligten Rollen berücksichtigen.

Der Unternehmenserfolg wird zukünftig stärker davon abhängen, wie schnell und nachhaltig Unternehmen neue Innovationen einbinden können, wie sie die Potenziale der Digitalisierung verstehen, für ihr Unternehmen interpretieren und in der Praxis nutzen und die Mitarbeiter auf den Weg dort mitnehmen können. Weiterhin spielen die Wechselbeziehungen aller beteiligten Personen und Prozesse bei einer hochgradig vernetzten Zusammenarbeit eine wichtige Rolle. Damit gewinnen Social Learning und die Ansätze von Social Business und kundenfokussierte Aus- und Weiterbildungsangebote neue Dimensionen.

Die durch eine stärkere eingeforderte Personalisierung, des Lernen und Wissen und die gezielte Einbindung in Arbeitsprozesse und das hier Zur-Verfügung-Stellen von Lern- und Wissenseinheiten, kommt in der Komplexität dazu.

Der Schlüssel dafür ist die Neuausrichtung der digitalen Lernstrategien, die Berücksichtigung der Bedürfnisse des Lernens und Kunde, die Nutzung von effektiven Lern- und Wissensprozessen und der sinnvolle Einsatz neuer Methoden unter Nutzung von Multichannel und -Medienmix. Lernprodukte-/ Dienstleistungen können durch digitale Neuerungen optimiert werden. Mobilität, interaktive Kommunikation und Informationen über verschiedene Kanäle stehen bei einer Neuausrichtung der Strategien im Fokus. Unternehmen müssen eine Antwort darauf finden, wie mobile Endgeräte kontextbezogen und nutzerorientiert das Offline-Lern-Verhalten ergänzen können.

Wer also die Bedürfnisse des Lerners, der Kunden und die Zusammengänge des Ecosystems versteht, kann mit der Digitale Learning and Knowledge Transformation zur langfristigen Erschliessung von neuen Potentialen rechnen.

Weitere spannende Impulse finden Sie im Wissens-ART-Blog unter www.wissenschaftswerte.ch oder per QR-Code:



KONTAKT

Torsten Maier

Wissen schafft Werte

Oberstrasse 255
CH-9014 St. Gallen

torsten.maier@
wissenschaftswerte.ch
www.wissenschaftswerte.ch