

Whitepaper

Informelles Lernen und Performance Support

Digitale Herausforderung bedingt informelles Lernen

Lern- und Arbeitswelten befinden sich derzeit durch die Digitalisierung in einem Umbruch hin zu höherer Agilität. Mitarbeiter tragen mehr Eigenverantwortung, arbeiten in Teams an Aufgaben mit geringer Ergebnis- und Prozesssicherheit. Damit geht eine gänzlich veränderte Rolle von Führungskräften einher - von Weisung und Kontrolle hin zu Coaching und Begleitung. Hierarchien werden durch Netzwerke ersetzt. Dabei ist Arbeit und Lernen nicht mehr voneinander zu trennen. Mitarbeiter lernen im Arbeitsprozess, Teams lernen on-demand, miteinander und voneinander. Zeit- und problemnah wird vor allem mit mobilen Geräten auf eine Fülle ungefilterter Informationen im Internet zugegriffen. Die bekannten Abgrenzungen zwischen Lehrendem und Lernendem verschieben sich immer stärker in Richtung selbstorganisiertem Lernen. Der Trend geht dabei zunehmend vom formalen zum informellen Lernen.

Zunehmend setzen sich die Erkenntnisse des 70/20/10-Bildungs- und Entwicklungsmodells durch. Dies basiert auf den Studien von Morgan McCall, Michael M. Lombardo und Robert W. Eichinger (1996) vom Center for Creative Leadership, dem weltweiten Anbieter von Fortbildungen für Führungskräfte. Sie zeigen, dass lediglich 10% des Lernerfolgs im Unternehmen durch formelle Schulungsmaßnahmen entstehen, 20% durch den Austausch mit anderen und die übrigen 70% durch die tägliche Arbeit, d.h. durch Learning-on-the-Job. In den meisten Unternehmen werden jedoch rund 80% des Weiterbildungsbudgets für formelle Schulungen aufgewendet.

„Die Digitalisierung verändert die Lernlandschaft derzeit nachhaltig aber auch unsere Art des Denkens.“

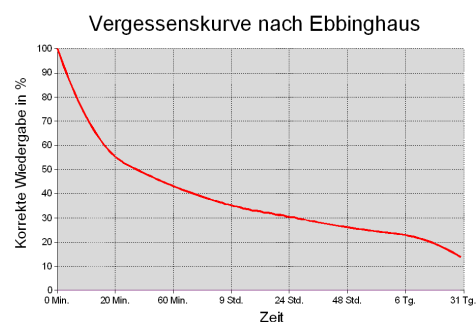
Prof. Dr. Holger Horz, Studiendekan des Fachbereichs Pädagogische Psychologie, Goethe Universität Frankfurt.

Das Whitepaper zeigt, wie die Effizienz von Schulungen und Support durch den gezielten Einsatz von proaktiven Lernstrategien und -technologien signifikant gesteigert werden kann.

Unterschiede zwischen formalem und informellem Lernen

Die Lern-Forschung hat sich intensiv mit der Frage auseinandergesetzt, warum Schulungsinhalte in Vergessenheit geraten. Die „Vergessenskurve nach Ebbinghaus“ zeigt, wie schnell Wissen wieder aus den Köpfen verschwindet. Demnach sind nur 30% des unter formellen Rahmenbedingungen erworbenen Wissens nach 24 Stunden noch vorhanden. (*Bildquelle: Wikipedia, Vergessenskurve*).

Während formelles Lernen vorwiegend dem behavioristischen Ansatz folgt, der auf Verhaltensbeobachtung fokussiert und sich nicht primär mit der Leistungsfähigkeit des Lernenden beschäftigt, liegt dem informellen Lernen ein kognitiv-konstruktivistischer Ansatz zu Grunde. Dazu zählen vor allem:



Whitepaper

Informelles Lernen und Performance Support

- Begriffsbildung,
- Wahrnehmung,
- Wiedererkennung und
- schlussfolgerndes Denken.

Im **Kognitivismus** werden die Denkprozesse des Lernens erkannt und erklärt. Im Gegensatz zu dem Behaviorismus betrachtet der Kognitivismus auch die inneren Vorgänge in einem Individuum.

Die **konstruktivistischen Ansätze** gehen Neubert, Reich & Voß (o.J.) davon aus, dass Lernen ein konstruktiver Prozess ist und behaupten, dass jeder Lerner auf der Grundlage seiner "Experience" lernt, und dabei eigene Werte, Überzeugungen, Muster und Vorerfahrungen einsetzt. Lernen als Konstruktion kritisiert die Illusionen des Aneignungs- und Abbildungs-Lernens, denn jeder Lernende konstruiert sein Lernen, sein Wissen und die dabei erzeugten Wirklichkeiten, wobei er hierbei allerdings kulturell nicht völlig frei ist, sondern immer auch an die Konventionen seiner Zeit gebunden.

Zur größten Bedrohung für das Lernen gehört dabei, dass der Lerner nicht hinreichend eigenständig konstruieren darf. Interaktionen mit anderen sind dafür ausschlaggebend, wie das Lernen angenommen, weitergeführt und entwickelt wird. Dabei ist es entscheidend, inwieweit es dem Lernenden gelingt, die Perspektive auf sein eigenes Lernen zu richten, indem er sich motiviert, sein Lernen selbst organisiert, sich seiner Muster und Schematisierungen bewusst wird sowie diese handlungsorientiert entwickelt. Auch eine fremde Perspektive einzunehmen, sich "von außen" zu betrachten, wird dabei notwendig. So lassen sich Lücken oder Schwierigkeiten des eigenen Lernens beobachten und neue, kreative Wege erschließen, um das Lernverhalten zu verändern.

Im Gegensatz zu anderen Ansätzen geht der Konstruktivismus davon aus, dass das Wissen nicht außen den Dingen innewohnt und dann in den Lernenden transportiert wird, sondern im Lernenden existiert. (*Quelle: Lernen als konstruktiver Prozess, Stefan Neubert, Kersten Reich, Reinhard Voß*)

Das Lernen 2.0 basiert auf dem konnektivistischen Lernparadigma und folgt den Grundsätzen von Web 2.0. Damit ist Lernen 2.0 partizipativ, kollaborativ, sozial, feedbackorientiert und auf Vernetzung ausgerichtet. Lernen 2.0 ist somit eine umfassende Lernform, die

- Ausbildung im Seminarraum und digitale Lernformen verbindet (Blended Learning),
- Training „off-the-job“, „on-the-job“ und „on-the-road“ kombiniert,
- formale Kurse mit informellem Lernen erweitert,
- Wissenserwerb und Wissensanwendung zusammenbringt,
- Inhaltsproduktion durch Lernende ermöglicht und
- „Lernen nach Bedarf“ in einer individualisierten Form beinhaltet.

Die Bedeutung von Interaktivität im informellen Lernen

Medien spielen in der Wissensvermittlung und dem Kompetenzaufbau eine herausragende Rolle. Anhand der Leitmedien „Buch“ und „Digitales Netz“ lassen sich die fundamentalen Unterschiede ermitteln, die für den Wissenserwerb, beziehungsweise den Kompetenzaufbau entscheidend sind. Dabei wird bei einer weiteren Betrachtung auch deutlich, dass Emergenz einer der Schlüssel für informelles und selbstorganisiertes Lernen ist.

Whitepaper

Informelles Lernen und Performance Support

	Buchgesellschaft	Informationsgesellschaft
Leitmedium	Buchdruck	Digitales Netz
Funktionen	<ul style="list-style-type: none"> • Massenhafte Parallelverarbeitung von Informationen im nationalen Maßstab, • Interaktionsfreie Kommunikation durch Normierung von Wahrnehmung, Denken, Sprechen, Beschreiben, • Professionalisierung der Wissensproduktion und der Nutzung der Buchinformationen, • Institutionalisierung der allgemeinbildenden öffentlichen Pflichtschule zur gesellschaftlich allgemeinen Vermittlung einheitlicher und gleicher Kompetenzen und Perspektiven. 	<ul style="list-style-type: none"> • Individualisierte Parallelverarbeitung im globalen Maßstab, • Interaktive Kommunikation durch: <ul style="list-style-type: none"> - Individualisierung der Wahrnehmung, - Pluralisierung des Denkens, - Ästhetisierung der Wissenschaft, - Demokratisierung der Wissensproduktion • Emergenz von sozialen Netzen • Emergenz von neuer Lernkultur, • Vermittlung von Kompetenz zur Kommunikation in Netzwerken
Visionen	Einheitliche und gleiche Perspektiven durch linearen Fortschritt als Grundlage jeder Kommunikation	Differenz und Pluralität verschiedener Perspektiven als Grundlage jeder Kommunikation
Parameter	<ul style="list-style-type: none"> • Nationalstaat, • Bürgerliche (Klassen-)Gesellschaft, • Wissenschaft, • Objektivität des Wissens, • Allgemeinbildung, • Fortschritt als linearer Prozess, • Bürgerliche Öffentlichkeit, • Freiheit und Autonomie des (männlichen) Subjekts, • Dichotomie der Geschlechterräume in private und öffentliche. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inter- (bzw. Trans-)nationalität, • Weltgesellschaft und Autonomie globaler Gesellschaftsformen, • Weltöffentlichkeit, • Globalisierung und Individualisierung, • Aufhebung der Dichotomien: Geschlechter, Generationen usw. • Deregulierung und Etatisierung von Lernen, • Neubestimmung der Rolle des Gelehrten und Lehrers, • Aufhebung des Deutungsmonopols der Wissenschaft, • Selbstentwicklung und -steuerung der vernetzten Menschen, • Emergenz einer lernenden Gesellschaft.

Whitepaper

Informelles Lernen und Performance Support

Bildung	<ul style="list-style-type: none">• Elementarbildung als Zugangsqualifikation für den neuen „Zentralcomputer Buch“,• Allgemeinbildung als „Betriebssystem“ für<ul style="list-style-type: none">- das Lernprogramm des Lernens des wissenschaftlichen Lernens,- die „Datenbank“ des wissenschaftlichen Weltbildes der Buchdruckgesellschaft,• Berufsbildung als „application“ im Bereich der gesellschaftlichen Praxis• Fort- und Weiterbildung als Updates.	<ul style="list-style-type: none">• Allgemeinheit des Lernens durch Aufhebung:<ul style="list-style-type: none">- aller Unterschiede und Segmentierungen der Bildung,- der Trennung von Allgemein-, Berufs- und Weiterbildung sowie- von Arbeit und Lernen oder Kommunikation und Lernen,• Emergenz einer lernenden Kultur durch:<ul style="list-style-type: none">- Vernetzung und Rückkopplung,- Dynamisierung von Institutionen,- Reflexivität der Steuerung.
----------------	--	---

Quelle: Georg Rückriem, *Pädagogik + Medien = Medienpädagogik?*

Emergenz und Selbstorganisation

Der Begriff „Emergenz“ wird als die spontane Herausbildung neuer Eigenschaften der Systembestandteile definiert und beschreibt somit eine laufende Veränderung des Systems selbst. Es gibt drei Prinzipien, die Voraussetzung für das Auftreten Emergenz sind:

1. Wechselwirkung zwischen den Teilen
2. Komplexität in einem gewissen Mindestmaß, d.h. im Umkehrschluss ermöglichen starre Systeme keine Emergenz
3. Reproduktion der Systemteile durch Feedbackmöglichkeiten

Bezogen auf das Lernen mit Medien, bedarf dies Interaktivität, um die spontane Herausbildung dieser Eigenschaften, besonders durch die Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Elementen in den Medien, zu fördern. Dabei steigt die Komplexität eines Systems grundsätzlich mit der Anzahl an Elementen (wie dies bei der zunehmenden Informationsmenge im Internet der Fall ist), der Anzahl an Verknüpfungen zwischen diesen Elementen sowie der Funktionalität dieser Verknüpfungen. In einer weiteren Betrachtung lassen sich dann z.B. folgende Kriterien analysieren:

- Innere Hierarchie
- Innere Differenzierung (Dezentralität/Zentralität)
- Vernetzung innerhalb der Subsysteme
- Vernetzung der Subsysteme mit dem „Zentrum“
- Innere Feedback-Schleifen und Umgebungskomplexität

Diese Faktoren definieren die „Selbststeuerfähigkeit“ eines Systems und auch die „Selbstorganisation“, seine Anpassungsfähigkeit an Veränderungen, die entweder durch innere Prozesse oder durch Veränderungen in den Umgebungsbedingungen hervorgerufen werden.

Whitepaper

Informelles Lernen und Performance Support

Interaktive Medien fördert die Emergenz

Emergenz bündelt somit Begriffe wie Effizienz, Innovation, Enterprise 2.0, Wikis etc. und bildet gerade in den Bereichen des informellen Lernens und Arbeitens eine maßgebende Grundlage. Emergenz fördert das natürliche oder auch forschende Verhalten eines Lerners und dient somit implizit dem Wissenserwerb. Hinzu kommt, dass Emergenz in Arbeitsprozessen das wesentliche Merkmal von Kollaboration ist und somit auch eine Basis für eine agile Unternehmensführung.

Diese Charakteristika spielen bei der Betrachtung von Medien eine entscheidende Rolle. Das Internet lässt auf Grund seiner inneren Vernetzung und hohen Informationsdichte neue Effekte entstehen, die als emergent bezeichnet werden können. Durch die zunehmende Vernetzung und Interaktivität werden diese Effekte weiter verstärkt. Das gilt auch in Bezug auf das Trendmedium Video. Jedoch garantiert das bloße Betrachten linearer Videos alleine noch keinen Lerneffekt. Um durch Videos einen höheren Lerneffekt zu erreichen, bedarf es der Interaktivität im Video. Interaktive Videos gelten vor allem dann als emergent, wenn durch die Vernetzung der Inhalte neue Effekte des Lernens entstehen und Lernerfolge verstärkt werden.

Informelles Lernen als Wegbereiter der agilen Organisation

In der Wissensvermittlung geht es nicht nur um den Lernerfolg. Zu den wichtigsten Aufgaben in der Kompetenzentwicklung gehört es mittlerweile auch, Mitarbeitern einen echten Service-Support zu bieten. Das bedeutet in der Praxis: Wissen ist nicht nur zeit-, orts- und situations-unabhängig abrufbar, sondern kann auch direkt für die Bewältigung der Arbeitsprozesse oder zur Lösung von Problemen angewendet werden.

Derzeit werden aber häufig die Kosten für die Einführung effizienter Strukturen gescheut. Geht es beispielsweise um die Einführung eines Performance-Support-Systems im Unternehmen, lassen sich viele Inhalte bereits aus den Helpdesk-Erfahrungen generieren und übernehmen. Dies kann die Initialkosten für die inhaltliche Befüllung des Systems deutlich senken und bereits entscheidende Auswirkungen auf die Produktivität der Mitarbeiter haben. Die Erweiterung der Inhalte lässt sich dann im laufenden Prozess sukzessive bewerkstelligen.

Darüber hinaus besitzen Performance-Support-Systeme erhebliche Vorteile. So können zum Beispiel Weiterbildungs-, Schulungs- und Supportkosten gesenkt werden, wenn sich Prozesse im Unternehmen ändern oder neue Systeme eingeführt werden. Über die unternehmensweite Nutzung solcher Angebote ergeben sich Rückschlüsse über den Stand der Change-Prozesse sowie die Akzeptanz und Qualität der bereitgestellten Informations- und Lernmaterialien.

Whitepaper

Informelles Lernen und Performance Support

Kriterien der Arbeit	Hierarchische Welt	Agile Welt
Aufgabensicherheit	Hoch (Strategisch / Langfristig)	Niedrig („Steuern auf Sicht“)
Dynamik	Gering	Hoch
Führungsrolle	Boss	Partner / Coach
Autonomie	Gering (Top-Down)	Hoch (Bottom-Up)
Kooperation	Keine	Vernetzte Teams
Abhängigkeit	Hoch	Gering

Quelle: Kriterien der Arbeit in der hierarchischen vs. agilen Welt, SAP Education, 2015

Basis für die Steigerung der Lernperformance der Mitarbeiter sind proaktive Lernstrategien und -technologien. Als Schlüssel für den erfolgreichen Einsatz im Unternehmen wiederum gilt eine Anpassung der Unternehmensführung hin zur agilen Einheit.

Die Kriterien der Arbeit bei agilen Unternehmen lassen eine höhere Selbstbestimmtheit, eine bessere Vernetzung oder auch eine höhere Dynamik (siehe Tabelle) als bei hierarchisch strukturierten Unternehmen zu. Folgerichtig stoßen bei agilen Einheiten auch die klassischen Lernkonzepte an ihre Grenzen, während die Lernformen wie das informelle Lernen kongruent sind.

Prof. Dr. Holger Horz, geschäftsführender Direktor der Akademie für Bildungsforschung und Lehrerbildung, Leiter des Interdisziplinären Kollegs Hochschuldidaktik und der Arbeitsstelle Service Learning sowie Studiendekan des Fachbereichs Pädagogische Psychologie an der Goethe Universität Frankfurt gibt dabei zu bedenken:

„Zudem reicht heute nicht mehr eine einmalige Qualifikation durch Schule, Hochschule bzw. die berufliche Bildung für eine lebenslang erfolgreiche soziale Teilhabe, sondern eine lebenslange Weiterqualifikation („lifelong learning“) ist gefordert. Auch die Rolle der Lehrenden wird sich kontinuierlich weiter verändern. Lehrende agieren mehr und mehr als Gestalter individuell zunehmend adaptiver Lernsettings, Partner und Unterstützer in Selbstlernsituationen sowie Arrangeure (selbst-)diagnostischer Überprüfungsmöglichkeiten.“

Und weiter:

„Doch nicht alles passt auf jeden, nicht jeder hat zum Beispiel die Kompetenzen für das selbstbestimmte Lernen bereits in ausreichendem Maße erworben. Individuell adaptives Lernen ist nicht per se eine einfache und voraussetzungslose Lerngelegenheit, sondern mit einer Menge von Voraussetzungen verknüpft, die sich vor allem unter dem Begriff „Selbststeuerungsfähigkeit“ subsumieren lassen. Mit den Next Generation Digital Learning Environments (NGDLE) entstehen technologisch Möglichkeiten, individuell adaptive Lernmodule zu entwickeln.“

Damit kommt der Technologie im Rahmen der Digitalisierung die entscheidende Rolle für eine erfolgreiche Etablierung agiler Lernwelten in Unternehmen und Bildungseinrichtungen zu. Dabei gibt

Whitepaper

Informelles Lernen und Performance Support

es laut folgende Herausforderung zur Anpassung der Lern-Infrastruktur in Unternehmen (Auszug aus dem Vortrag „Digitalisierung des Lernens“ von Dr. Walter Lieberei, Geschäftsführer Forum für digitale, interaktive Didaktik):

- Heutige Learning-Management-Systeme (LMS) sind fast ausschließlich auf formelles, fremdgesteuertes Lernen (in virtuellen Klassenräumen) in der Verantwortung eines Lehrenden (Lehrers) ausgerichtet.
- Kollaboratives Arbeiten und Kompetenzentwicklung, informelles Lernen am Arbeitsplatz, der selbstorganisierte Aufbau von Erfahrungswissen und die Kommunikation in sozialen Netzwerken werden dabei kaum unterstützt.
- Aus dieser Erkenntnis heraus ist es nicht sinnvoll, Learning-Management-Systeme allein um Social Media zu erweitern. Es ist ein Paradigmenwechsel notwendig.

Eine Kombination aus formalem und informellem Lernen führt zur Steigerung der Lerneffizienz. Basis für das informelle Lernen ist die Digitalisierung. Durch die Einführung von „Next Generation Digital Learning Environments“ (NGDLE) lässt sich informelles Lernen gezielt fördern, um beispielsweise Lernen am Arbeitsplatz zu unterstützen. Entscheidend ist dabei die sinnvolle Inklusion von formalem, kollaborativem und sozialem Lernen.

Aktuelle Forschungen und Studien identifizieren fünf Kernfunktionen von NGDLE (siehe Educase Studie, The Next Generation Digital Learning Environment A Report on Research, 2015), mit denen sich die nötige Flexibilität moderner Lernarchitekturen abbilden lässt:

- Interoperabilität und Integration,
- Personalisierung und Individualisierung,
- Analyse, Beratung, und Lern-Assessment,
- Kooperative und kollaborative Lernformen sowie
- Zugänglichkeit und universelles Design („Mobile First“).

Herkömmliche Systeme für Lernumgebungen schaffen es nicht oder nur unzureichend all diese Kernfunktionen zu erfüllen, da diese kaum an neue Bedürfnisse angepasst werden können. Um Lernen 2.0 umsetzen zu können, braucht es aber flexible Systeme, die nach dem „Lego-Ansatz“ (Baukastenprinzip) aufgebaut sind.



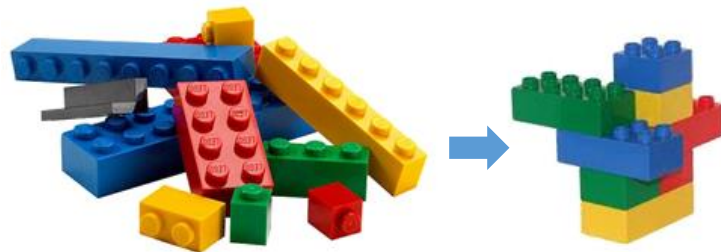
Früher (Lernen 1.0): Welches System benötige ich für meine Zwecke? Systeme folgen eher starren Strukturen und bieten wenig Möglichkeit auf die individuellen Bedürfnisse der Lernenden einzugehen. So erfüllen z.B. typische LMS-Systeme eher die administrativen Zielsetzungen und folgen eher starren, funktionalen Strukturen, während Lernen 2.0 die Lernenden unterstützt und die Individualisierung ermöglicht. Hierzu ist eine neue Infrastruktur notwendig.

Whitepaper

Informelles Lernen und Performance Support

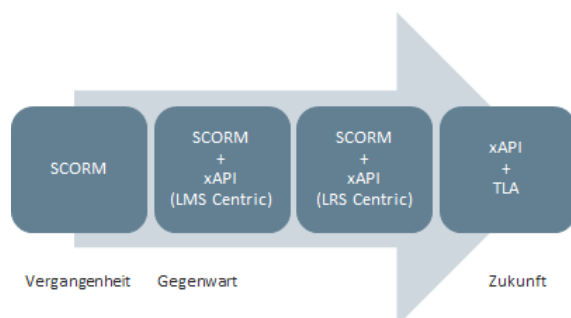
Zukunft (Lernen 2.0): Wie kann aus der Menge an Anwendungen der richtige Ansatz gefunden werden? Lernportale nach dem Next Generation-Ansatz bieten die Möglichkeit, individuelle Lernarrangements zu gestalten. Hierzu lassen sich diese flexibel zusammensetzen, so wie das Lego-Baukastenprinzip. Diese benötigen jedoch neue Architekturen, mit denen Lern-Ecosysteme entstehen können.

Damit lassen sich die individuellen Wünsche von Lernenden an eine personalisierte Lernumgebung erfüllen. Lernen 2.0 unterstützt somit das persönliche Wissensmanagement, wobei jeder



einzelne dabei auf selbstgesteuertes Lernen angewiesen ist. Für die optimale Zielerreichung bedarf es allerdings einer lerner- und ressourcenorientierten Methodik und Didaktik. Mehr noch: Durch den Austausch mit anderen kann die Anwendung erworbener Kompetenzen substanziell wahrscheinlicher werden und damit das eigene Verhalten in gewünschter Weise verändern.

Daher braucht es trotz aller technologischer Möglichkeiten Plattformen (etwa Präsenztrainings, Kollegengespräch etc.), auf denen ein solcher Austausch stattfinden kann. Modulare, ohne große Kosten frei zusammenstellbare Lernnuggets sind daher die Zukunft.



Mit den herkömmlichen Standards wie SCORM ist dies allerdings nur sehr begrenzt bzw. nicht möglich. Daher haben sich neue Standards entwickelt, allen voran Tin Can API / xAPI (auch „Next Generation SCORM“ genannt). Sie ermöglicht durch die Einführung neuer Lern- und Lehrformate einen echten Blended Learning Ansatz, der verschiedene Methoden und Ansätze aus Lehre, Training und

Beratung kombiniert:

- Lernen: überall und jederzeit:
 - Es gibt keine Grenzen zwischen virtuellem Lernen und physikalischen Klassenräumen.
 - Erfassung aller Lernaktivitäten und Lernerfahrungen
- Soziales und informelles Lernen
- Unterstützung der besten Lernmethoden:
 - Phänomen- und szenariobasiertes Lernen
 - Videobasiertes Lernen mit interaktiven Videos
 - Gamification und Simulationen
- xAPI hat eine erweiterte Sicherheit gegenüber SCORM (SCORM ist derzeit rückläufig in der Anwendung; 2014 waren immer noch 75% der SCORM-Kurse in Version 1.2, einer mittlerweile mehr als 10 Jahre alten Version).

Whitepaper

Informelles Lernen und Performance Support

Die proaktive Lerntechnologie wird durch Learning Record Stores (LRS) ergänzt, welche neben den Lerninhalten auch die Nutzung und das Lernverhalten speichern. Mit einem solchen System kann jeder Lerner sein Lernverhalten nachvollziehen und gegebenenfalls justieren. Mit LRS lassen sich

- unterschiedliche Typen von Lernerfahrungen aus unterschiedlichen Quellen erfassen,
- Lernen, Performance und Unternehmensdaten verbinden,
- auf allen Endgeräten die gespeicherten Datensätze abrufen,
- Informationen zusammenführen und analysieren und
- Offline- und Online-Sessions bearbeiten.

Zusammenfassung

Welche neuen Herausforderungen ergeben sich für die Aus- und Weiterbildung in Unternehmen in Bezug auf die Digitalisierung und wie lassen sich diese angehen?

Dass informelles Lernen einen wichtigen Teil der Wissensvermittlung darstellt, ist längst bekannt. Nun gilt es, proaktive Lernstrategien und -technologien zu nutzen, um die Lernperformance der Mitarbeiter zu unterstützen.

Zukünftig wird nicht mehr eine einzige Applikation („LMS x.0“) alle Dimensionen des Lehrens und Lernens abdecken. Stattdessen wird ein „LEGO-Approach“ benötigt, der flexibel und dynamisch auf die Bedürfnisse von Institutionen, Lehrenden und Lernenden reagiert. Die Trainings- und Lernarchitektur eines Unternehmens muss sich darum an diesen Wandel anpassen und zu einem „lernenden Unternehmen“ werden.