

Social Learning: Vernetztes Lernen im Unternehmen

Sabine Gori, Head e-Collaboration & Learning Analytics, Credit Suisse AG
Jochen Robes, Senior Consultant, HQ Interaktive Mediensysteme GmbH

Das Tempo der Veränderungen, mit dem sich Unternehmen heute konfrontiert sehen, ist enorm. Die Rede ist von VUCA (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity) "Industrie 4.0" oder der "Digitalen Transformation". Wie können Unternehmen sich und ihre Mitarbeitenden auf diese Zukunft vorbereiten? Welche Kompetenzen und Skills sind notwendig, um in einer sich dynamisch verändernden Umwelt zu bestehen? Das Potenzial klassischer Trainings ist längst ausgereizt. Informationen sollen „on demand“ abrufbar sein, zeit- und ortsunabhängig, auf allen Endgeräten. Informationen sollen schnell zirkulieren, geteilt werden und die Vernetzung der Organisation unterstützen. Der folgende Beitrag stellt ein Social Learning-Projekt der Credit Suisse vor und stellt es in den Kontext einer Bildungslandschaft im Wandel.

Schulterblick

Markus Nolte ist Teamleiter und hat eben erfahren, dass eine Organisationsveränderung ansteht. Er soll ein größeres, neues und globales Team übernehmen. Um gerüstet zu sein, möchte er sich gerne zum Thema „Change Management“ etwas fit machen. Also erkundigt er sich nach passenden Angeboten und wird im unternehmensinternen Intranet fündig:

- Es gibt ein halbtägiges Seminar zum Thema. Doch einerseits findet er kein passendes Durchführungsdatum, und andererseits müßte er für einen halben Tag extra anreisen und somit einen ganzen Arbeitstag einplanen.
- Oder er könnte an einem 3-wöchigen Online-Kurs teilnehmen, bei dem er sich Zeit und Pensum weitgehend selbst einteilen kann.

Markus Nolte entscheidet sich für den 3-wöchigen Online-Kurs. Es kommt ihm sehr gelegen, dass er seinen Lernaufwand mit Blick auf seinen Terminkalender selbst planen kann. Da die Live-Online-Events ihm auch als Aufzeichnungen zur Verfügung gestellt werden, verpasst er keinen wertvollen Input und kann die Diskussion in der

Lerngruppe jederzeit nochmals aufgreifen und weiterführen. Die Inhalte sind thematisch geordnet und erlauben ihm, genau da zu vertiefen, wo er noch Bedarf sieht. Wer eine Frage hat, schreibt einen kurzen Beitrag, der auf der zentralen Seite des Online-Kurses, im sogenannten Activity Stream, angezeigt wird. Meistens erhält man schnell eine oder mehrere Antworten und profitiert gleichzeitig von den Beiträgen der anderen Teilnehmenden. Die Mitglieder der Lerngruppe, für die sich Markus Nolte angemeldet hat, kommen aus sehr unterschiedlichen Bereichen und Regionen und ermöglichen so einen „realistischen“ Einblick in die Zusammenarbeit und Kommunikation einer globalen, multikulturellen Unternehmung.

Die ersten Wochen im neuen Team sind ganz schön anstrengend, und Markus Nolte erkennt, dass im Team dringend zum Thema „Interkulturelle Zusammenarbeit“ etwas getan werden muss. Er sucht erneut nach einem passenden Angebot und erhält folgende Resultate:

- ein Seminar zur „Interkulturellen Zusammenarbeit“: Allerdings wird es nicht in allen Regionen und an allen Standorten durchgeführt, so dass nicht alle Teammitglieder daran teilnehmen können;
- eine Lern-Community zum Thema: Hier gibt es eine Fülle unterschiedlicher Ressourcen wie YouTube-Videos, Artikel, Links, aber auch Gruppen und Diskussionsforen, die allen Mitarbeitenden offen stehen.

Markus Nolte und sein gesamtes Team werden Mitglieder dieser Lern-Community, und es wird vereinbart, dass jedem Mitarbeitenden ein bis zwei Stunden in der Woche zustehen, um die Community aktiv zu nutzen. Nach einer Eingewöhnungsphase, in der sich das Team langsam mit den Möglichkeiten und Routinen der Community anfreundet, kommt ein reger Austausch mit den anderen Teilnehmenden in Gang, von dem schnell alle Beteiligten sichtbar profitieren.

Das beschriebene Szenario könnte sich heute schon so abspielen. Die Suchresultate, die Markus Nolte erhalten hat, sind im heutigen Ausbildungsangebot der Credit Suisse zu finden. Doch die Wahrscheinlichkeit, dass die Wahl auf den Online-Kurs und die Online-Community fallen, ist noch eher gering.

Entwicklungsschritte des Online-Lernens

Obwohl die Möglichkeiten und Grenzen des computergestützten Lernens immer wieder diskutiert werden, ist es heute in vielen Unternehmen und Organisationen eine etablierte Lernform. Blickt man auf seine Geschichte und seinen Einsatz zurück, können mindestens vier Entwicklungsstufen unterschieden werden (vgl. Böhler et al., 2013):

- In der ersten Phase (ab 1990) wurden Trainingsinhalte für das Lernen am Computer aufbereitet. Diese Inhalte wurden „übersetzt“, in eine lineare Form gebracht und mit einfachen Übungsaufgaben und Tests ergänzt. Um die elektronischen Lernprogramme zu bearbeiten, mussten sich Mitarbeitende an sogenannte Lernstationen begeben. Es entstanden zum Teil aufwendig entwickelte, multimediale Programme, in denen Bild, Ton und Grafiken eingesetzt wurden. „Multimedia“, daran sei erinnert, wurde 1995 von der Gesellschaft für deutsche Sprache (GfdS) zum Wort des Jahres gewählt. Um die Lernprogramme, die Lernende und ihre Lernaktivitäten verwalten zu können, wurden vor allem in Großunternehmen in der zweiten Hälfte der 1990er Jahre die ersten Lernplattformen eingeführt. Das Präsenzlernen und das Lernen am Computer existierten meist parallel und unabhängig voneinander.
- In der zweiten Phase (ab 1995) wurde aus dem computergestützten das netzgestützte Lernen, das CBT (Computer Based Training) wurde durch das WBT (Web Based Training) abgelöst. Der Begriff „E-Learning“ entstand und wurde schnell populär. Unternehmen, die auf ein organisationsweites Intranet zugreifen konnten, verzichteten schrittweise auf die Pflege einzelner Lernstationen und begeisterten sich für das Lernen am Arbeitsplatz. Vor allem im IT-Bereich entwickelte sich schnell ein Markt gängiger Online-Programme, die mit Blick auf die damals schmalen Netze allerdings auf den Einsatz von Multimedia verzichteten.
- In der dritten Phase (ab 2002) rückten Blended Learning-Konzepte in den Vordergrund, mit denen eine engere Verknüpfung von Präsenz- und Online-Lernen angestrebt wurde. Es galt, das „Beste aus beiden Welten“ zu verbinden. Um dem schlechten Ruf zu begegnen, der dem selbstgesteuerten Lernen am Rechner nach wie vor anhing, wurde betont, wie wichtig eine tutorielle Begleitung der Lerner sei. In der Praxis gab es jedoch nur wenige Unternehmen, die sich dem damit verbundenen hohen organisatorischen Aufwand stellten. Nach wie vor lernten die Mitarbeitenden online allein.
- In der vierten Phase (ab 2010) wird das Online-Lernen in vielen Unternehmen um neue, soziale und kollaborative Szenarien erweitert. Ein „älteres“ Werkzeug, das „Virtuelle Klassenzimmer“, erlebt seinen Durchbruch und ermöglicht das schnelle, flexible Angebot von Live-Online-Sessions. Die Nutzung von Social Media und mobilen Endgeräten ist für viele Mitarbeitende längst eine Alltagsroutine und drängt in die Unternehmen und ihre Weiterbildung. Die Unternehmen wiederum führen selbst virtuelle, soziale Netzwerke ein, um den organisationsweiten Informations- und Erfahrungsaustausch zu unterstützen. Die neuen Netztechnologien eröffnen neue Möglichkeiten, die Mitarbeitenden

aktiv in Lernprozesse einzubinden. Das informelle Lernen rückt in den Vordergrund. Arbeits- und Lernprozesse rücken zusammen.

Die Credit Suisse hat in den letzten Jahrzehnten diese Entwicklungsschritte durchlaufen und kann heute auf ein breites Portfolio an Lernformaten, -methoden und -medien zurückgreifen.

Lernen in der Credit Suisse in Zahlen

In 2014 hat der Ausbildungsbereich „Talent Development“ der Credit Suisse rund 900.000 Ausbildungsstunden geliefert. 74.000 Mitarbeitende haben an einem Präsenzseminar teilgenommen. Über 3.000 E-Learning-Angebote wurden aufgerufen, davon waren ca. 10 Prozent Pflichtmodule. Das heißt, 680.000 Mitarbeitende waren für E-Learning-Angebote registriert. Hinzu kommt: Seit der Einführung von netzgestützten Learning Communities gibt es auch in diesem Bereich einen stetigen Anstieg an Gruppen, Mitgliedern und Aktivitäten.

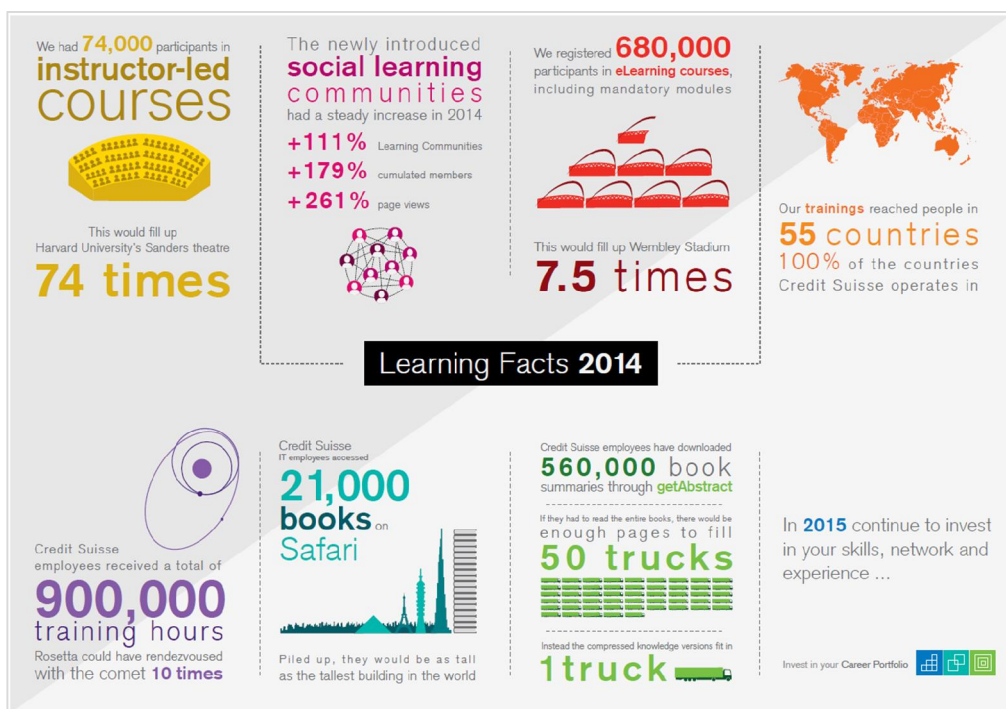


Abb. 1: Learning Facts 2014 der Credit Suisse

Learning Communities I.: Vision und Pilot

Die Einführung des Credit Suisse-internen „Facebooks“ bildete auch den Startschuss für die ersten drei Piloten der Learning Communities. Ziel war es bei allen drei Pilotprojekten, bereits bestehende Gruppen virtuell zu vernetzen und ihren aktiven Erfahrungsaustausch zu unterstützen. Nachdem die Mitarbeitenden, so die Idee, an einem traditionellen Weiterbildungsangebot teilgenommen haben, werden sie Mitglieder einer Learning Community und entscheiden als solche selbst über das Wie, Wo, Was und Wie lange des Lernens.

Alle drei Communities starteten mit viel Engagement, wurden jedoch nach einigen Monaten Laufzeit eingestellt. Die Gründe waren sehr ähnlich: Der Aufwand, eine Community aktiv zu betreiben, wurde von den Themenverantwortlichen unterschätzt. Die 90-9-1-Regel, die besagt, dass 90 Prozent der Mitglieder einer Community passiv lesen, dass 9 Prozent gelegentlich Inhalte beitragen und dass nur 1 Prozent, die „Power User“, regelmäßig Inhalte veröffentlichen, hatte sich auch hier bestätigt. Mit dem fehlenden Engagement der Teilnehmenden konnten die Themenverantwortlichen nur schwer umgehen und haben schließlich resigniert.

Was sich bestätigte: Eine Community lebt von den Aktivitäten ihrer Mitglieder, von regelmäßigen Inhalten, Blog-Posts, Kommentaren, Links und Likes, die auf der Plattform, in Newsstreams oder in Diskussionsforen signalisieren, dass etwas „passiert“. Doch diese Aktivitäten starten nicht einfach, weil eine Community eröffnet wird. Inhalte müssen einen Mehrwert bieten und, wenn möglich, exklusiv in der Community erhältlich sein. Eine Community benötigt Rollen und Verantwortlichkeiten, einen Redaktionsplan und eine klare Zielsetzung: Welchen Nutzen bietet sie ihren Mitgliedern? Wie ist sie in die bestehenden Arbeits- und Kommunikationsprozesse eingebettet? Wie kann der Einzelne einen Beitrag leisten? Und es braucht die Motivation, Überzeugung und Ausdauer der Beteiligten. Auch die aktive und sichtbare Unterstützung durch Management und Führungskräfte ist ein unverzichtbarer Erfolgsfaktor. Das bedeutet häufig und auch im Fall der Credit Suisse nichts weniger als einen Kulturwandel.

Diverse Gespräche mit Managern, Bildungsverantwortlichen und Mitarbeitenden haben gezeigt, dass Social Learning - wie andere Formen des selbstgesteuerten, informellen Lernens - vor allem für Führungskräfte noch lange keine Selbstverständlichkeit darstellt. Das Lernen am Bildschirm, in Chats und Foren, ist schwer zu protokollieren und zu kontrollieren. Kontrolle über Bildungs- und Lernprozesse aus der Hand zu geben, fällt nicht nur den Vorgesetzten, sondern auch Lernexperten schwer. Viele verbinden Social Media mit Katzenvideos, Food-Twitter und Facebook-Selfies.

Social Learning in Unternehmen

Immer mehr Unternehmen wird bewusst, dass die meisten Lernaktivitäten außerhalb der Seminare, Workshops und Web Based Trainings stattfinden, die sie entwickeln und anbieten. Mitarbeitende haben immer am Arbeitsplatz und im direkten Austausch mit anderen gelernt und sich so „on the job“ weiterentwickelt. Die Aufmerksamkeit, die das informelle Lernen (Cross, 2006) und das 70-20-10-Modell in jüngster Zeit auf sich ziehen, bringt diese Veränderung auf den Punkt.

Dabei besagt das 70-20-10-Modell nicht mehr, als dass 70 Prozent aller Lernaktivitäten durch die unmittelbaren Erfahrungen am Arbeitsplatz gewonnen werden, 20 Prozent durch den Austausch mit anderen, der Führungskraft, den Kollegen und Teammitgliedern, und nur 10 Prozent durch den Besuch formaler Kurse und Trainings (Jennings, 2011). Jetzt kommt hinzu, dass unsere Arbeit, die Zusammenarbeit mit Kollegen, Partnern, Zulieferern und Kunden mehr und mehr netzbasiert oder netzgestützt geschieht. Unternehmen wie die Credit Suisse führen deshalb Kommunikations- und Kollaborationsplattformen („Facebook fürs Büro“) ein, um den für die Zusammenarbeit notwendigen schnellen und unkomplizierten Austausch zu unterstützen. Durch diese Infrastruktur sind zugleich die Voraussetzungen für neue, innovative Lernformen und Lernkonzepte gegeben, zu denen auch Social Learning gehört.

Social Learning umfasst das informelle, selbstorganisierte und vernetzte Lernen, das durch Social Media bzw. soziale Netzwerke unterstützt wird. Ob Unternehmen und Organisationen sich aktiv des Themas Social Learning annehmen oder nicht: Viele ihrer Mitarbeitenden haben sich längst entschieden. Sie nutzen Social Media,

- um sich über Entwicklungen und Veränderungen in ihrem Bereich und in ihrer Branche auf dem Laufenden zu halten (z.B. via Twitter, Flipboard, RSS Feeds),
- um Fundstücke, Erfahrungen, Neuigkeiten und Wissenswertes weiterzugeben (SlideShare, Diigo, Pinterest),
- um sich mit anderen zu vernetzen (LinkedIn, Xing, Facebook) oder
- um schnelle Antworten auf Fragen und Probleme im Arbeitsalltag zu finden (YouTube, Wikipedia, Flickr). (Robes, 2014)

Learning & Development-Bereiche in den Unternehmen tun deshalb gut daran, ihr Leistungsportfolio regelmäßig auf den Prüfstand zu stellen und sich zu fragen, ob ihre Bildungsangebote noch den Lernroutinen und Lernanforderungen entsprechen, die das vernetzte Unternehmen und eine Generation Y verlangen.

Learning Communities II.: „Discover Social Learning“

Auf der Grundlage der Erfahrungen und Rückmeldungen, die im Rahmen der ersten Piloten gewonnen wurden, entschied der Bereich „Talent Development“ Ende 2013, ein neues Konzept, eine Verbindung aus Online-Kurs und Online-Community, einzuführen. Zielgruppe dieses Konzepts bildeten die Ausbildungsverantwortlichen in der Credit Suisse, ca. 80 Mitarbeitende, die als Programmmanager an verschiedenen, internationalen Standorten das Bildungsangebot des Unternehmens steuern. Denn, so die Überlegung, wenn das informelle, netzgestützte Lernen zu einem zentralen Baustein zukünftiger Lernumgebungen des Unternehmens werden soll, führt kein Weg an den Ausbildungsverantwortlichen vorbei. Sie müssen um die neuen Möglichkeiten des medien- und netzgestützten Online-Lernens wissen, um bedarfsgerechte Lernkonzepte zu entwickeln. Vor diesem Hintergrund entstand „Discover Social Learning“ als eine sechswöchige Lernerfahrung. Die Teilnehmenden dieser Lernerfahrung, das war das Ziel, sollten sich aktiv mit den Trends im Lernen, mit Social Media und dem Lernen in Netzwerken und Communities auseinandersetzen. Sie sollten die wichtigsten Lernplattformen, Tools und Medien der Bank kennen. Am Ende des Kurses sollten sie in der Lage sein, selbst eine Learning Community zu entwerfen und zu betreuen. Deshalb wurde großer Wert darauf gelegt, dass sie ihre Lernerfahrungen genau mit der Arbeits- und Lerninfrastruktur der Bank sowie den Plattformen, Tools und Werkzeugen sammeln, die auch in der Bank eingesetzt werden.

Resource Title	Notes	Week / Topic	Resource Type
70-20-10 Model	Management expert Charles Jennings introduces the concept of a 70-20-10 learning journey (4:09 min.)	1 - Trends	External Video

Abb. 2: Homepage von „Discover Social Learning“

„Discover Social Learning“ startete am 13. Januar 2014 und endete am 24. Februar 2014 und behandelte die folgenden Themen:

- Woche 1: Trends in Learning & Development (open, social, mobile, game-based/ gamification, video-based)
- Woche 2: Social Networking/ Social Media Platforms and Tools
- Woche 3: Learning Communities at Credit Suisse
- Woche 4: Learning Communities: Planning
- Woche 5: Learning Communities: Realizing
- Woche 6: Learning Communities: Reflecting

Der Kurs fand komplett online und im Rahmen der Learning Community statt. Für die Teilnahme am Kurs wurde ein wöchentlicher Aufwand von ca. vier Stunden kalkuliert. Die Teilnahme der Zielgruppe war zwar keine Pflicht, jedoch vom Management ausdrücklich erwünscht und wurde auch durch die Präsenz und aktive Teilnahme des Chief Learning Officers an ausgewählten Stellen des Kurses unterstrichen. Für „Discover Social Learning“ wurden keine Lerninhalte produziert. Stattdessen wurden bestehende Ressourcen im Intranet der Credit Suisse und im Web als Impulse für die Diskussion genutzt. Regelmäßige Live-Online-Sessions strukturierten die Woche und motivierten die Teilnehmenden, „am Ball zu bleiben“. Jede Themenwoche beinhaltete auch kurze Arbeitsaufgaben, die die aktive Auseinandersetzung mit dem jeweiligen Thema förderten. Und wie sich die Themen schrittweise der konkreten Praxis in der Credit Suisse annäherten, von allgemeinen Lernrends zur Learning Community in der Credit Suisse, so forderten auch die Aufgaben die Teilnehmenden auf, die neuen Möglichkeiten des Lernens schrittweise mit der eigenen Lehr- und Lernpraxis zu verbinden. Daraus ergab sich eine Wochenstruktur mit folgenden wiederkehrenden Elementen:

- Jeden Montag erfolgte eine kurze Einführung in das Thema der Woche sowie die anstehenden Aufgaben (als 30-minütige Live-Online-Session).
- Jeden Mittwoch gab es einen kurzen Impuls zum Thema durch einen internen oder externen Experten (als 45-minütige Live-Online-Session).
- Jeden Freitag fassten die Gastgeber die Woche sowie die erstellten Arbeitsergebnisse zusammen (als Newsletter bzw. Blogpost).
- Darüber hinaus stand den Teilnehmenden in jeder Themenwoche eine Online-Library zur Verfügung, die unterschiedliche Möglichkeiten bot, das Thema zu vertiefen.
- Die Teilnehmenden konnten sich jederzeit im Rahmen der Online-Community über das Thema, eigene Erfahrungen sowie die Arbeitsaufgaben austauschen. Dieser Austausch wurde durch die Community Manager des Kurses unterstützt und moderiert.
- Wer die Arbeitsaufgaben bearbeitete, erhielt am Ende des Kurses ein Zertifikat.

Start Monday, January 13, 2014			End Friday, February 21, 2014		
Week 1	Week 2	Week 3	Week 4	Week 5	Week 6
Trends in Learning & Development Major learning trends; open, social, mobile, gamification, video	Social Networking/ Social Media Platforms and Tools Landing landscape, formal/informal	Learning Community at CS Convergences; learning, networking, collaboration, performance, support, knowledge management	Learning Communities: Planning Future Learning Organization; roles, tasks, competencies	Learning Communities: Realizing The Audience: net generation, knowledge workers, novices and experts	Learning Communities: Reflecting
Weekly introduction	Online Events	Assignments	Resources	Discussion/Dialog	Q&A
Discover Social Learning Community					
Expectations from Participants: <ul style="list-style-type: none"> Active participation in Learning Community by asking questions, commenting, presenting results of assignments, sharing experiences, etc. Completion of assignments on time to allow feedback and discussion Participation in online-events 					

Abb. 3: Struktur und Ablauf von „Discover Social Learning“

Learning Communities III.: Erfahrungen

Das Engagement der Teilnehmenden und ihre Resonanz auf den Kurs waren positiv. Einige Fakten:

- 107 Teilnehmende haben sich in das Thema „Social Learning“ vertieft.
- 49 haben alle sechs Wochen erfolgreich absolviert und mit einem Zertifikat abgeschlossen.
- 1.590 Aktivitäten fanden auf der Learning Community statt, darunter 133 Fragen und 740 Likes.



Abb. 4: „Discover Social Learning“ in Zahlen

Doch den Beteiligten ist klar, dass „Discover Social Learning“ nur einen ersten Schritt darstellt. Um das Potenzial des vernetzten, selbstorganisierten Lernens im Arbeitsprozess auszuschöpfen, müssen bestimmte Rahmenbedingungen erfüllt sein. Dazu gehören, neben einer technischen Infrastruktur, die den informellen Erfahrungsaustausch und die schnelle Vernetzung im Arbeitsalltag unterstützt, folgende Punkte:

- eine Unternehmenskultur, die den offenen Informations- und Erfahrungsaustausch fördert:
Arbeits- und Lernprozesse bedingen sich gegenseitig. Mitarbeitende, die nicht nur Seminare besuchen und WBTs bearbeiten, sondern selbstorganisiert nach Lösungen suchen und die Entwicklung ihrer Kompetenzen in die eigenen Hände nehmen, brauchen diese Freiräume auch im Arbeitsprozess. Die Stichworte und Konzepte für eine entsprechende Kultur der Zusammenarbeit existieren. Sie heißen „Lernende Organisation“, „Enterprise 2.0“ oder „Social Business“. Der Weg dorthin wird gerne auch als „Digitale Transformation“ bezeichnet. Social Learning ist ein integraler Baustein dieses Weges.
- Mitarbeitende, die die neuen Möglichkeiten des Arbeitens und Lernens nutzen können und wollen:
Damit die neuen Medien und netzgestützten Technologien nicht als „Überforderung“ oder „Informationsüberflutung“ gesehen werden, braucht es neue Verhaltensweisen, neue Routinen und neue Sicherheiten. Die Rede ist gerne von der Informations- und Medienkompetenz, die Mitarbeitende hier entwickeln müssen. Vor allem die L&D-Spezialisten sind hier oft ein „Nadelöhr“, und deshalb widmete sich eine der ersten Learning Communities in der Credit Suisse auch genau dieser Zielgruppe. Denn ihre Rolle und ihre Aufgaben erweitern sich: aus Programmmanagern, Trainern und Experten, die ein Curriculum entwerfen und vermitteln, werden Coaches und Begleiter, die Mitarbeitende beim Navigieren durch zukünftige Lernumgebungen unterstützen.
- Manager, die loslassen können und Freiräume schaffen:
Social Learning bedeutet auch für Führungskräfte ein Umdenken. Mitarbeitende übernehmen Verantwortung für ihre Lernprozesse und bewegen sich aktiv in Communities und Netzwerken. Dieser Austausch macht nicht an Abteilungsgrenzen halt und entzieht sich der unmittelbaren Kontrolle und dem direkten Einfluss von Führungskräften. Die Anforderungen, die das vernetzte Arbeiten, Kommunizieren und Lernen an Führungskräfte stellt, hat der amerikanische Management-Berater Gary Hamel in der Formel „Management 2.0“ zusammengefasst. In einer seiner Thesen heißt es plakativ: „... over the

next few years the emerging ‚Social technologies‘ of Web 2.0 are likely to transform the work of management root and branch.“ (Hamel, 2011)

Literatur

Böhler, C./ Lienhardt, C./ Robes, J./ Sauter, W./ Süß, M./ Wessendorf, K. (2013): Webbasiertes Lernen in Unternehmen. Entscheider/innen, Zielgruppen, Lernformen und Erfolgsfaktoren, in: Ebner, M./ Schön, S. (Hrsg.): Lehrbuch für Lernen und Lehren mit Technologien. Books on Demand

Cross, J. (2006): Informal Learning: Rediscovering the Natural Pathways That Inspire Innovation and Performance. Pfeiffer

Hamel, G. (2011): The Management 2.0 Challenge. Retrieved 15.05.2015, from Management Innovation eXchange, <http://www.managementexchange.com/blog/m-prize/management-20-challenge>

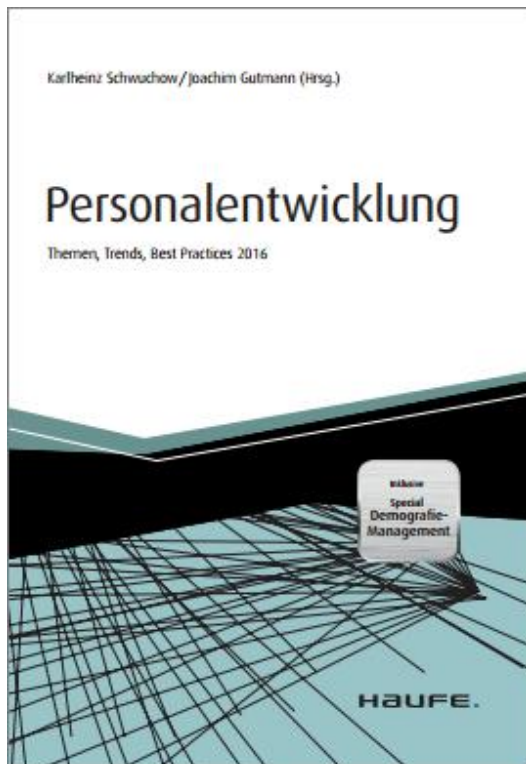
Hart, J. (2011): Social Learning Handbook. Books on Demand

Jennings, C. (2011): Social & Workplace Learning through the 70:20:10 Lens. Retrieved 15.05.2015, from Charles Jennings/ Workplace Performance, <http://charles-jennings.blogspot.de/2011/08/social-workplace-learning-through.html>

Miltz, M. (2014): Training für Tausende. Handelszeitung, 29.09.2014.

Robes, J. (2012): Social Learning. didacta. Das Magazin für lebenslanges Lernen, Nr. 3, 6-9

Robes, J. (2014): Social Learning zwischen Management, Unternehmenskultur und Selbstorganisation. W&B - Wirtschaft und Beruf, Zeitschrift für berufliche Bildung, 66 (6)



Dieser Beitrag ist erschienen in:

[Karlheinz Schwuchow/ Joachim Gutmann \(Hrsg.\):
Personalentwicklung. Themen, Trends, Best Practices
2016. Freiburg \(Haufe\) 2016, 512 S.](#)