DemografieDirekt II

Gute Lösungen für die Region

1. März 2012 bei der IHK Frankfurt am Main

Demografienetzwerk FrankfurtRheinMain
www. demografienetzwerk-frm.de

Herzlich Willkommen zum Forum 2:

Weiterbildung

Initiatoren:

Industrie- und Handelskammer Frankfurt am Main
Stadt Eschborn
Handwerkskammer Frankfurt-Rhein-Main
Vereinigung der Hessischen Unternehmerverbände
FrankfurtRheinMain
Fachhochschule Frankfurt am Main University of Applied Sciences – Forschungszentrum Demografischer Wandel (FZDW)
Stadt Frankfurt am Main
Regionalverband FrankfurtRheinMain
ddn Das Demographie Netzwerk
Bundesagentur für Arbeit – Agentur für Arbeit Frankfurt/Main
HESSENMETALL
IHK-Forum Rhein-Main

Kooperationspartner:

ING DiBa Die Bank und Du
Allianz Global Investors

Medienpartner:

rheinmain tv
Frankfurter Allgemeine Zeitung für Deutschland
Verantwortung Zukunft

DemografieDirekt II

Gute Lösungen für die Region

Demografienetzwerk FrankfurtRheinMain
www. demografienetzwerk-frm.de

1. März 2012 bei der IHK Frankfurt am Main

Dr. Jörg Puma
Krones AG
spricht über Training made in Germany.

Geschäftsförderung durch Weiterbildung

Initiatoren: IHK Industrie- und Handelskammer Frankfurt am Main; Stadt Eschborn; Handwerkskammer Frankfurt-Rhein-Main; Vereinigung der Hessischen Unternehmerverbände; FrankfurtRheinMain; Fachhochschule Frankfurt am Main University of Applied Sciences, Forschungszentrum Demografischer Wandel (FZDW); Stadt Frankfurt am Main; Regionalverband FrankfurtRheinMain; ddn Das Demographie Netzwerk; Bundesagentur für Arbeit, Agentur für Arbeit Frankfurt/Main; HESSENMETALL; IHK-Forum Rhein-Main

Kooperationspartner: ING DiBa Die Bank und Du; Allianz Global Investors

Medienpartner: rheinmaintv; Frankfurter Allgemeine Zeitung für Deutschland; Verantwortung Zukunft

Geschäftsförderung durch Weiterbildung

Demografiekongress 2012

KRONES

AGENDA

Eckdaten Krones AG
Trends und Herausforderungen
Ergebnisse

KRONES

AGENDA

Eckdaten Krones AG

Trends und Herausforderungen
Ergebnisse

KRONES

Unternehmensdaten des krones Konzerns in Mio. €

Umsatz	2.173,3
Konzernergebnis	50,9
Ergebnis je Aktie (in €)	1,68
Auftragseingang	2.193,5
Forschung & Entwicklung	ca. 5 %*

Mitarbeiter	
Inland	8.280**
Weltweit	10.575**

* vom Umsatz
** 31.12.2010

krones in Zahlen

Gründung	1951
Hauptsitz	Neutraubling
Produktionsstätten in Deutschland	5
LCS Center Franklin/USA, Sao Paulo/Brasilien, Johannesburg/Südafrika, Bangkok/Thailand, Taicang/China, Moskau/GUS	6
Verkaufs- und Service-Stützpunkte weltweit	80
Davon Tochterunternehmen	40

krones weltweit

KRONES

AGENDA

Eckdaten Krones AG

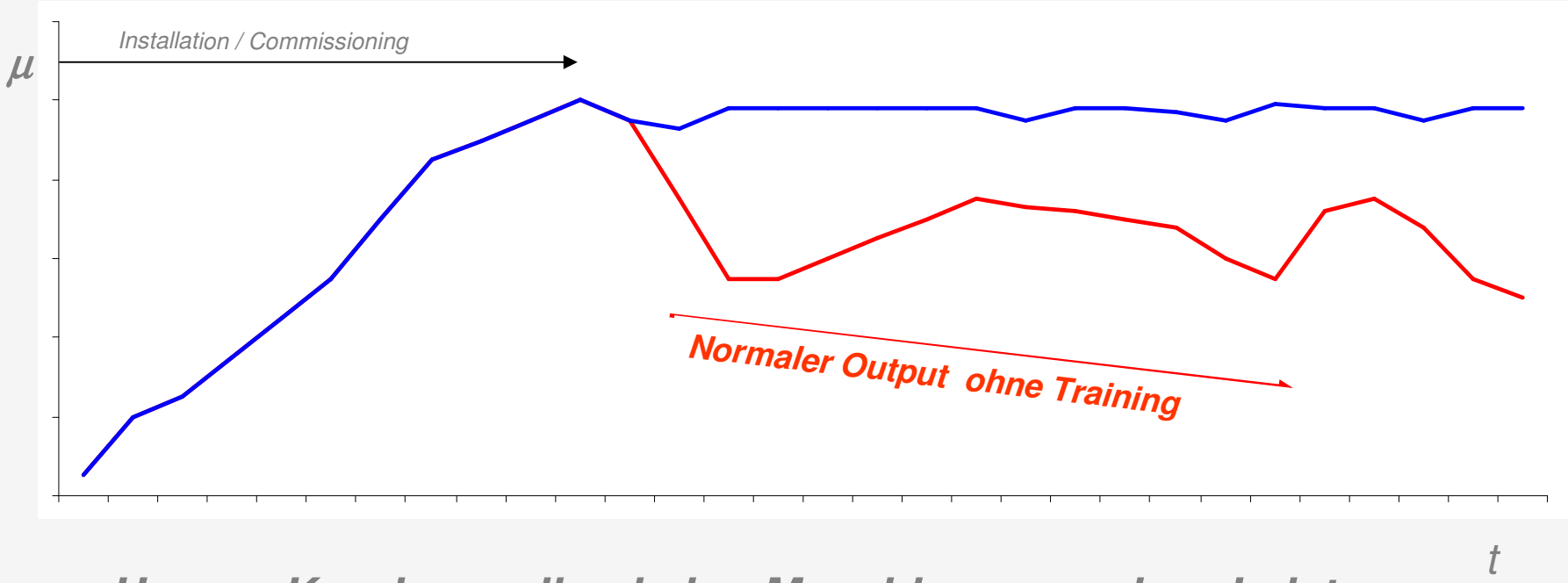
Trends und Herausforderungen

Teilnehmerstimmen

KRONES

Technik alleine ist nicht genug

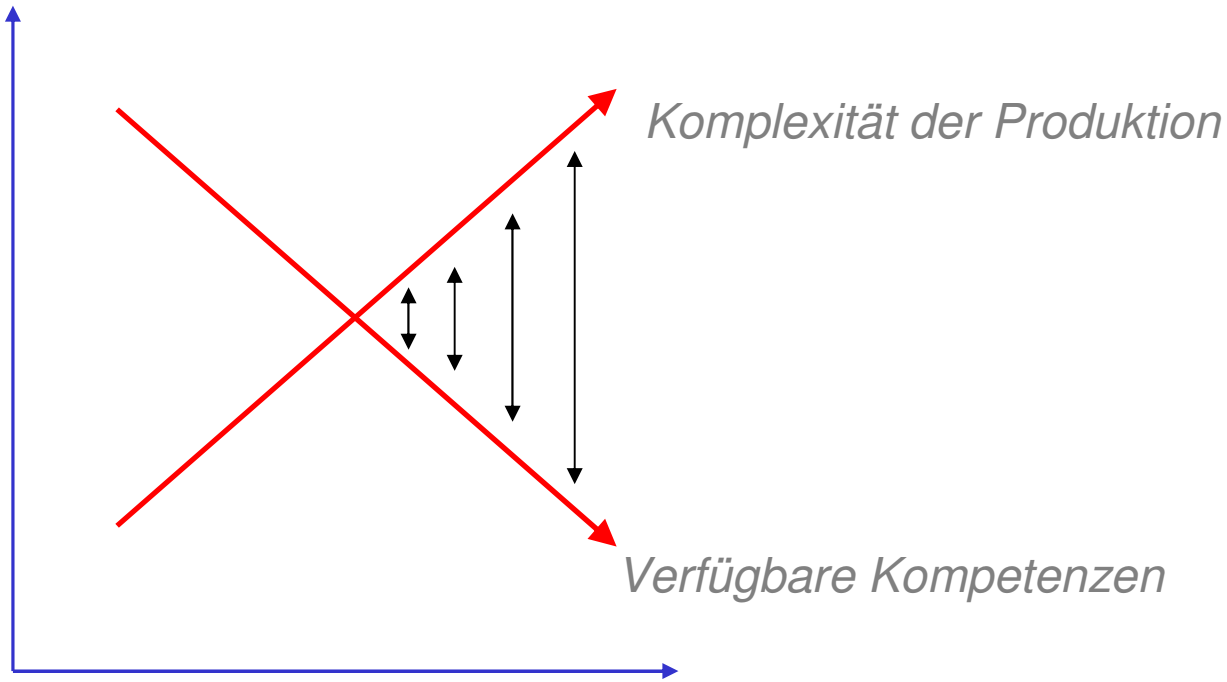
Kundenproblem: Linieneffizienz



⇒ ***Unsere Kunden wollen keine Maschinen, sondern Leistung.***

⇒ ***Wie können wir uns durch bessere Leistung differenzieren?***

Die Herausforderung unserer Kunden steigt



⇒ ***Kompetenzgap schließen ist optional Teil des Projektes***

AGENDA

Eckdaten Krones AG
Trends und Herausforderungen
Ergebnisse

KRONES

Technisches Training + Platform für Erfahrungsaustausch

Opportunity to share experiences and learn from each other

Action Learning

Best Practices:
Success Stories from the Beverage Industry

Ergebnisse

Höhere effektive Leistung

Mehrwert

Kundenbindung

„Die Schulungseinrichtungen waren weltklasse, das Krones Team außerordentlich gastfreundlich und die Inhalte klar strukturiert. ….
So haben wir innerhalb der ersten sechs Wochen nach Inbetriebnahme schon einen Wirkungsgrad von 90 Prozent erreicht – inzwischen liegen wir konstant darüber. Außerdem haben wir in den Bereichen Wasser und CO_2 deutliche Einsparungen erzielt.“

Anesh Deeplal, Maintenance Controller, ABI Phoenix Manufacturing

Thesen

- Made in Germany alleine genügt nicht mehr
- Mehrwert kann durch Dienstleistungen gefördert werden
- Weiterbildung ist ein Differenzierungsfaktor gegen Low Cost Länder
- Wir müssen schneller lernen als unsere Exportkunden
- Subvention von Weiterbildung ist für Deutschland lebenswichtig

Dr. Jörg Puma
Krones AG
joerg.puma@krones.com
+49 9401 70 2648

DemografieDirekt II

Gute Lösungen für die Region

Demografienetzwerk FrankfurtRheinMain
www. demografienetzwerk-frm.de

1. März 2012 bei der IHK Frankfurt am Main

Thomas Fichter
Provadis Partner für Bildung und Beratung GmbH
spricht über neue Wege in der betrieblichen Weiterbildung:

Wie Lernen wieder Spaß macht – und sich für alle lohnt

Initiatoren: IHK Industrie- und Handelskammer Frankfurt am Main; Stadt Eschborn; Handwerkskammer Frankfurt-Rhein-Main; Vereinigung der Hessischen Unternehmerverbände; FrankfurtRheinMain; Fachhochschule Frankfurt am Main University of Applied Sciences – Forschungszentrum Demografischer Wandel (FZDW); Stadt Frankfurt am Main; Regionalverband FrankfurtRheinMain; ddn Das Demographie Netzwerk; Bundesagentur für Arbeit Agentur für Arbeit Frankfurt/Main; HESSENMETALL; IHK-Forum Rhein-Main

Kooperationspartner: ING DiBa Die Bank und Du; Allianz Global Investors

Medienpartner: rheinmain tv; Frankfurter Allgemeine Zeitung für Deutschland; Verantwortung Zukunft

provadis
Partner für Bildung & Beratung

Wie lernen wieder Spaß macht – und sich für alle lohnt

Neue Wege in der betrieblichen Weiterbildung

Thomas Fichter

Impulsreferat zu DemografieDirekt II – Forum Weiterbildung
IHK Frankfurt am Main, 01.03.2012

© Provadis

Wie lernen wieder Spaß macht – und sich für alle lohnt

provadis
Partner für Bildung & Beratung

- Lebenslanges Lernen war nicht notwendig und die Spaßbremsen auf systemischer und individueller Ebene strukturell eingebaut
- Der Demografiewandel macht lebenslanges Lernen zu einem strategischen Erfolgsfaktor für Unternehmen und Mitarbeiter
- Eine neue Einstellung und neue Lernformate in der beruflichen Weiterbildung fördern Lernen mit Spaß.
- Lernen mit Spaß nutzt Unternehmen und Fachkräften

Also lautet ein Beschluss,
Dass der Mensch was lernen muss.
Nicht allein das Abc
Bringt den Menschen in die Höh';
Nicht allein in Schreiben, Lesen
Übt sich ein vernünftig Wesen;
Nicht allein in Rechnungssachen
Soll der Mensch sich Mühe machen,
Sondern auch der Weisheit Lehren
Muss man mit Vergnügen hören.

Aus Wilhelm Busch, Max & Moritz

Spaßbremse . . .

provadis
Partner für Bildung & Beratung

. . . fehlende Wertschätzung

- Personalabbau vor Personalentwicklung
- kein Invest in Ältere stattdessen vorzeitiger Ruhestand

. . . keine Zeit zum Lernen

- knappe Personalressourcen in den Unternehmen
- Freizeitstress der Mitarbeiter

. . . keine wertschöpfenden Lerninhalte

- Schwerpunkt Regelwerke, Normen, Verordnungen
- Pflichtveranstaltungen/ -trainings

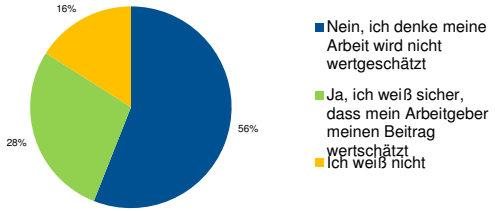
. . . inadäquate Lehrmethodik

- kein Lernen für Lernentwöhnte
- Druckbetankung von vorne

. . . Ängste

- Gruppenangst
- fehlendes Zutrauen

Die Lob-Lücke bzw. - Mitarbeiter "hungern" nach Werschätzung



Quelle: Umfrage Jobbörse Stepstone 2011

Demografiewandel . . .

provadis
Partner für Bildung & Beratung

Der Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte wird intensiver

Unternehmen. . .

. . . finden zunehmend weniger Fachkräfte

. . . müssen um Fachkräfte innovativer werben

. . . müssen Fachkräfte kreativer an sich binden

. . . müssen Mitarbeiter fit halten

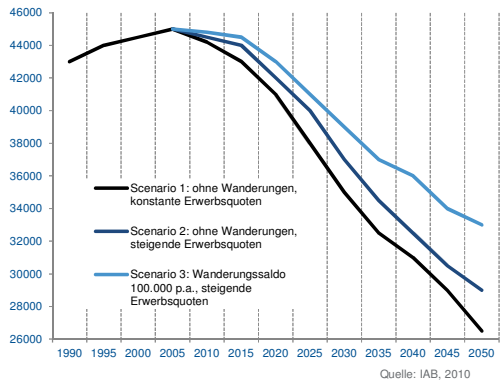
Fachkräfte

. . . müssen länger arbeiten

. . . müssen mehr lernen

. . . haben mehr Wahlmöglichkeiten

Szenarien zur Entwicklung des Erwerbspersonalpotentials bis 2050



Quelle: IAB, 2010

Arbeitsmarkt

Deutschland wird zum Job-Paradies

...ein Schlaraffenland für Arbeitnehmer

Quelle: Bild.de vom 01.10.2011

Spaßmacher . . .

provadis
Partner für Bildung & Beratung

. . . Wertschätzung

- altersgerechte Angebote mit Zukunftscharakter
- honorieren von Weiterbildung

. . . Wertschöpfung

- mehr messbar nachhaltiges Können statt Wissen
- sichtbarer persönlicher Nutzen

. . . Flexibilität

- zeitliche Flexibilität für Arbeitnehmer und Arbeitgeber
- eigenes Lerntempo

. . . Spiel

- aktives und selbstständiges Lernen
- sichtbare Erfolge

Spaßmacher . . .

provadis
Partner für Bildung & Beratung

. . . Spiel

- aktives und selbstständiges Lernen
- sichtbare Erfolge

Provadis Active Training und Edutainment KnowWay
Spielerisch dem Suppenkoma vorbeugen

- Präsenzschulung methodisch mit (inter-) aktiven Trainingsmethoden kombinieren
- Interaktives elektronisches Gruppen-Voting und spielerische Lernformen

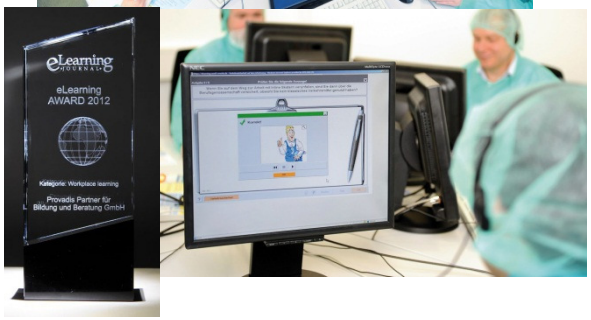
messbar nachhaltigerer Lernerfolg durch erhöhte Aufmerksamkeit, Lernkontrolle und
hohe Akzeptanz bei Mitarbeiter durch mehr Freude am Lernen

Spaßmacher . . .

provadis
Partner für Bildung & Beratung

. . . Flexibilität durch E-Learning

- zeitliche Flexibilität für Arbeitnehmer und Arbeitgeber
- eigenes Lerntempo



E-Learning in der Produktion
Rechtsichere Schulungen am Arbeitsplatz

- Fest eingerichtete Lerninseln in der Produktion für ca.600 Mitarbeiter ohne eigenen PC
- E-Learning mit Lernerfolgskontrolle während Produktionsstillstand oder Downzeiten

reduzierte Kosten und Rechtsicherheit
durch zeitliche Flexibilität und Dokumentation
hohe Akzeptanz bei Mitarbeiter durch anonymisiertes individuelles Lernen vor Ort

Spaßmacher . . .

provadis
Partner für Bildung & Beratung

. . . Wertschätzung

- altersgerechte Angebote mit Zukunftscharakter
- honorieren von Weiterbildung

Altersgerechtes Lernen für Lernentwöhnte

- Ältere Menschen haben andere sensorische, kognitive und motivatorische Voraussetzungen
- Lernen ist erfahrungsorientiert
- Lernen bevorzugt durch Erfahrungsaustausch und Patenschaften oder Literaturstudium

Höhere Performance und reduzierte Kosten durch
erhöhte Employability und
engagierte und geistig fitte erfahrene Mitarbeiter

DemografieDirekt II

Gute Lösungen für die Region

Demografienetzwerk FrankfurtRheinMain
www. demografienetzwerk-frm.de

1. März 2012 bei der IHK Frankfurt am Main

Marc Nitschke und Matthias Schmoll
Cogneon GmbH / Drägerwerk AG & Co. KGaA
sprechen über ausscheidende Mitarbeiter:

Debriefing: Wie Sie das Wissen im Unternehmen halten

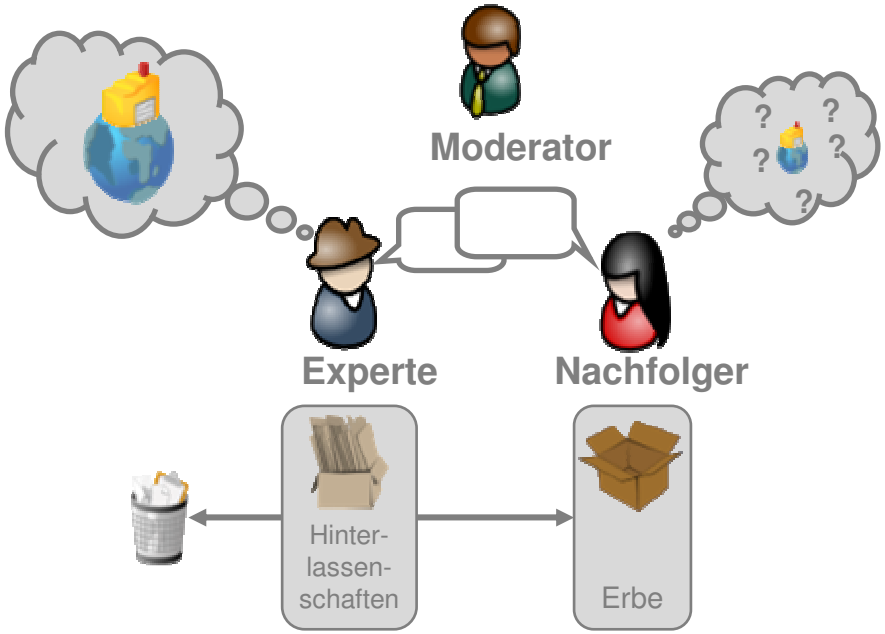
Initiatoren: IHK Industrie- und Handelskammer Frankfurt am Main; Stadt Eschborn; Handwerkskammer Frankfurt-Rhein-Main; Vereinigung der Hessischen Unternehmerverbände; FrankfurtRheinMain; Fachhochschule Frankfurt am Main University of Applied Sciences – Forschungszentrum Demografischer Wandel (FZDW); Stadt Frankfurt am Main; Regionalverband FrankfurtRheinMain; ddn Das Demographie Netzwerk; Bundesagentur für Arbeit Agentur für Arbeit Frankfurt/Main; HESSENMETALL; IHK-Forum Rhein-Main

Kooperationspartner: ING DiBa Die Bank und Du; Allianz Global Investors

Medienpartner: rheinmaintv; Frankfurter Allgemeine Zeitung für Deutschland; Verantwortung Zukunft

Expert Debriefing -

Wie Sie das Wissen im Unternehmen halten



- Erfahrungen zum Einsatz von Expert Debriefing –
Vortrag auf dem Demografiekongress am 01.03.2012

Demografiekongress 2012
Inhalt des Vortrags

1. Informationen zu den Unternehmen
2. Mit Expert Debriefing das Wissen im Unternehmen halten
3. Erfahrungen bei Dräger
4. Fragen und Diskussion

Demografiekongress 2012
Inhalt des Vortrags

1. Informationen zu den Unternehmen
2. Mit Expert Debriefing das Wissen im Unternehmen halten
3. Erfahrungen bei Dräger
4. Fragen und Diskussion

Matthias Schmoll

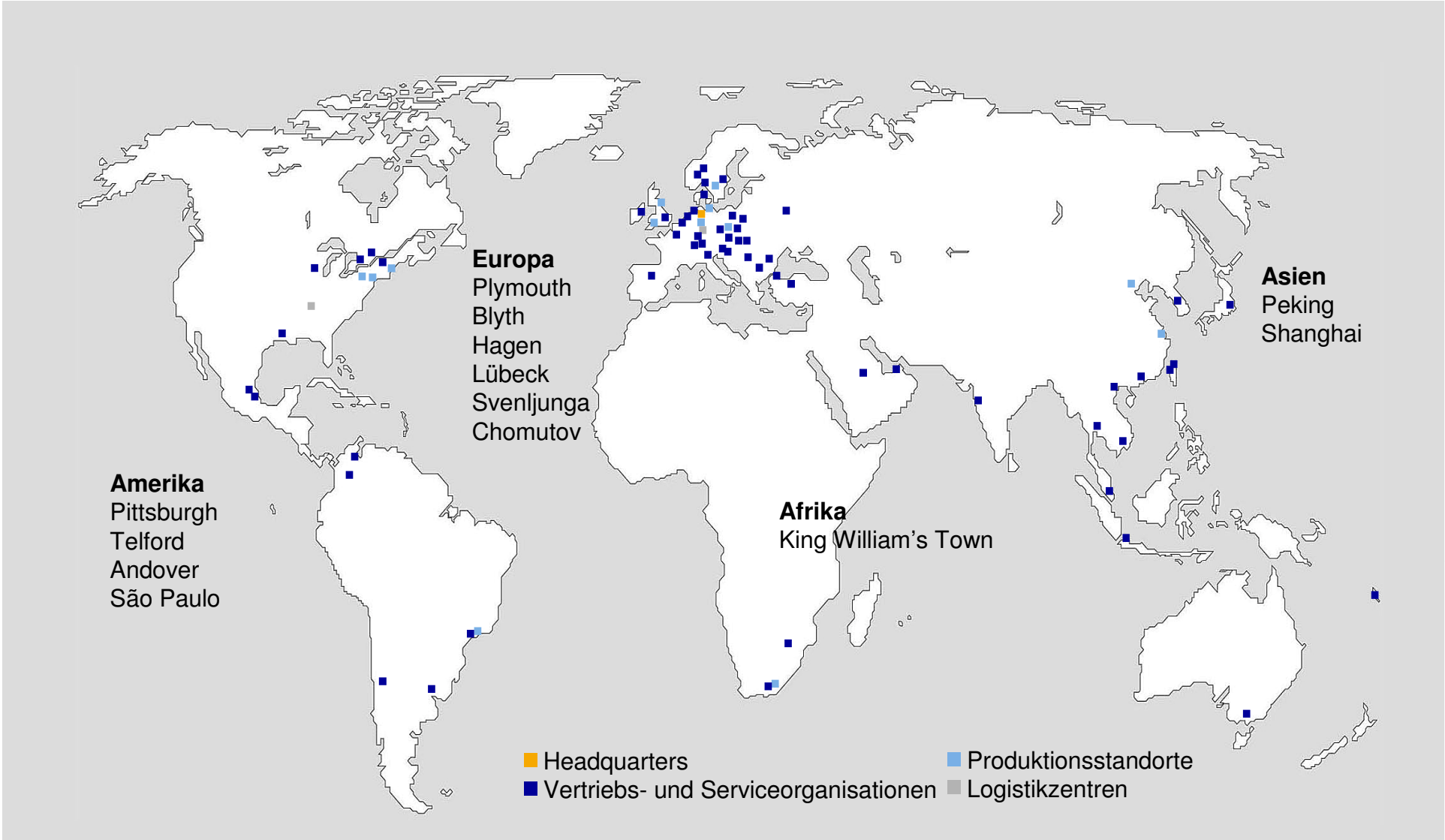
- HR Manager Training Management & Consulting
- Inhaltliche Gesaltung der Weiterbildungslandschaft bei Dräger
- Beratung von Führungskräften und Mitarbeitern
- Steuerung der Initiativen zum demographischen Wandel
- Einführung des Expert Debriefings bei Dräger

Dräger

»Unsere unternehmerische Tätigkeit hat einen großen, tiefen Sinn: Wir machen Technik für das Leben.«

Stefan Dräger, CEO der Drägerwerk Verwaltungs AG

Dräger im Überblick
Weltweite Präsenz



Dräger im Überblick
Unternehmensstruktur

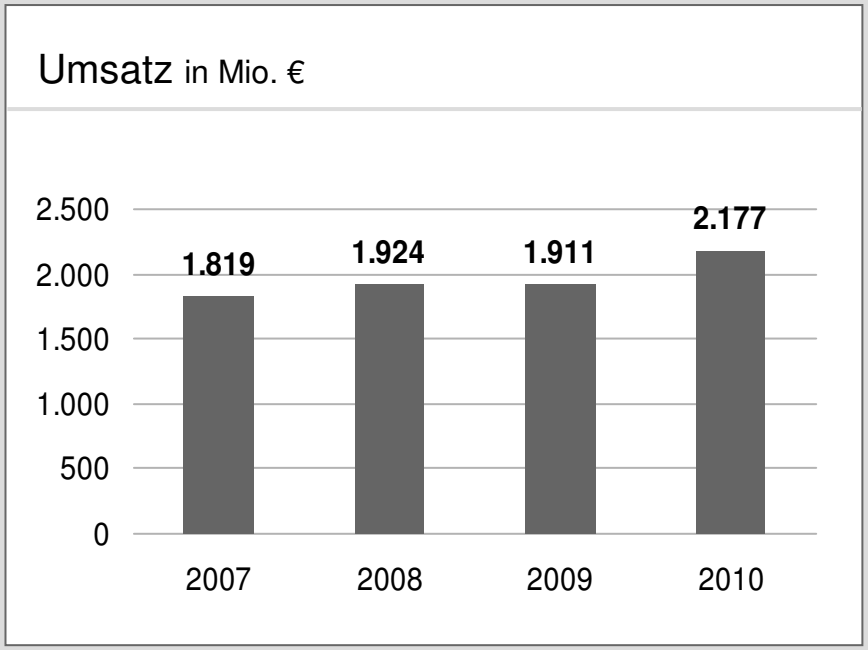
Drägerwerk AG & Co. KGaA

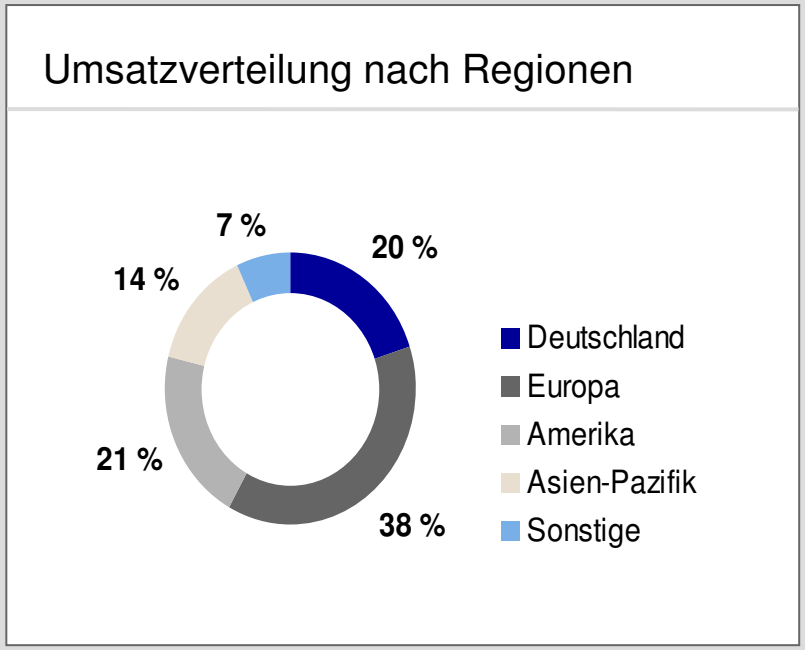
Dräger Medical GmbH
Beteiligungsgesellschaften
im In- und Ausland

Dräger Safety AG & Co. KGaA
Beteiligungsgesellschaften
im In- und Ausland

Dräger im Überblick
Umsatzentwicklung und -verteilung

Dräger





Dräger

Verstehen durch Kundennähe

Die Geschichte von Dräger ist die Geschichte eines andauernden Dialogs. Für uns ist es genauso wichtig, zuzuhören und zu verstehen wie zu handeln und zu entwickeln.

Marc Nitschke

- Wirtschaftsinformatiker und Biologe
- Systemischer Organisationsberater
- seit April 2009 bei der Cogneon GmbH als Berater und Bereichsleiter Expert Debriefing und Wissensbewahrung
- zuvor über 15 Jahre im Metro Konzern in unterschiedlichen Funktionen und Führungspositionen tätig (zuletzt als Head of Knowledge Development im Bereich Corporate Executive Development bei der METRO AG)
- Vizepräsident in der Gesellschaft für Wissensmanagement e.V. (GfWM)

XING https://www.xing.com/profile/marc.nitschke (Profil)

http://twitter.com/MoNitschke (Tweet)

http://www.cogneon.de/weblogs/marc.nitschke (Weblog)

Cogneon – Mission, Team, Standorte

- **Mission:** Beratung, Begleitung und Weiterbildung zu Wissensmanagement, Wissensarbeit und Lernender Organisation
- **Team**
  - Simon Dückert
  - Marc Nitschke
  - Marc Holfelder
  - Jochen Frühauf
  - Benedikt Scheerer
  - Karlheinz Pape
  - Katharina Kley (Werkstudentin)
- **Standorte**
  - Nürnberg (Cogneon Akademie)
  - Düsseldorf

Unsere Firmengeschichte:
http://www.cogneon.de/node/2559

Demografiekongress 2012
Inhalt des Vortrags

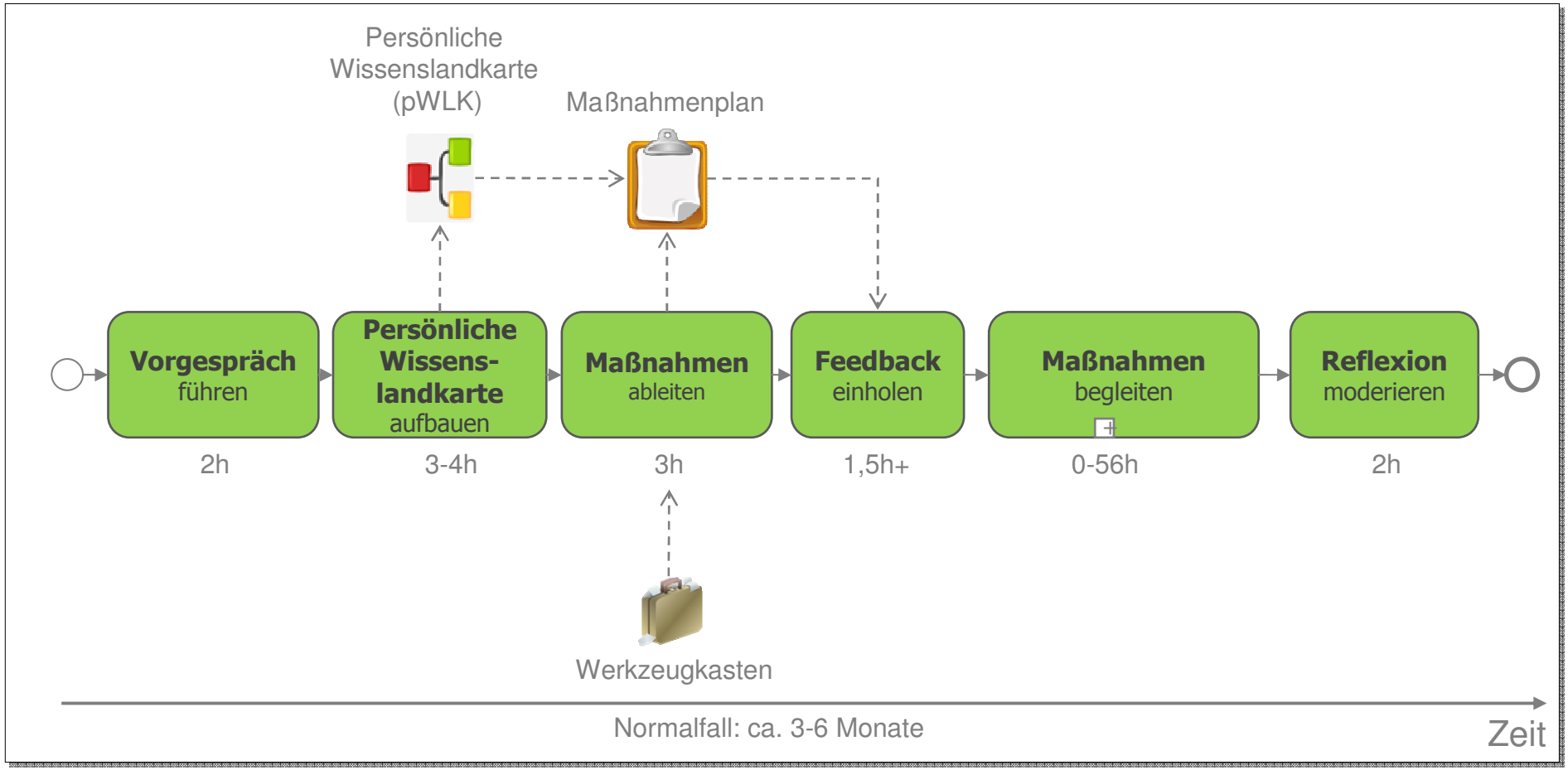
1. Informationen zu den Unternehmen
2. Mit Expert Debriefing das Wissen im Unternehmen halten
3. Erfahrungen bei Dräger
4. Fragen und Diskussion

Der Demografische Wandel ist da!

http://www.flickr.com/photos/46427634@N06/4601694480/

Kontext des Expert Debriefings

Aufgaben und Aufwände des Moderators



Hinweis: die Darstellung folgt dem Business Process Modelling Notation 1.1 Standard (BPMN)

Inhalt des Vortrags

1. Informationen zu den Unternehmen
2. Mit Expert Debriefing das Wissen im Unternehmen halten
3. Erfahrungen mit Expert Debriefing bei Dräger
4. Fragen und Diskussion

Eine Methode – verschiedene Umsetzungsszenarien

Szenario	persönliche Wissens-landkarte	Maßnahmen -plan	Maßnahmen		
			Soziales Netzwerk Diagramm	Podcast	Dialog
Nachfolge/ Vorgänger Wechselt intern	X	X	X		X
Nachfolge/ Vorgänger scheidet aus	X	X	X	(X)	X
Übergabe Teilaufgabe	X	X	X		X
Reduzierung Wissensverlustrisiko	X		X		(X)

Hinweis: die Darstellung folgt dem Business Process Modelling Notation 1.1 Standard (BPMN)

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Haben Sie Fragen?

Kontakt

Matthias Schmoll
Drägerwerk AG & Co. KGaA
Matthias.Schmoll@draeger.com
+49 451 882-4101

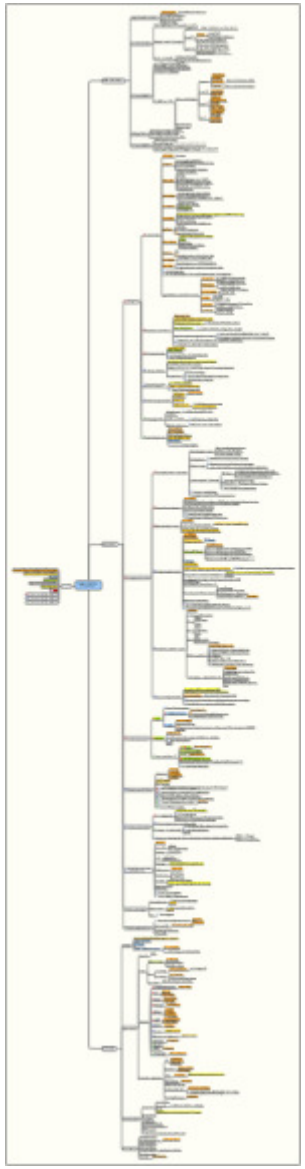
Marc Nitschke
Cogneon GmbH
marc.nitschke@cogneon.de
+49 2152 555 6624

Backup

Kurze Geschichte des Expert Debriefings

- **1997-1999:** Wissensbewahrungsprojekte mit dem Fokus Wissensdokumentation bei der Audi AG
- **Ab 1999:** Entwicklung eines expliziten „Expert Debriefing Prozesses“ für Einzelexperten
- **2002/2003:** Erste Multiplikatorenschulungen bei Volkswagen (dort Wissensstafette genannt, 2006 Gewinn des Preises Wissensmanager des Jahres)
- **2005:** Expert Debriefing Einführung bei Schaeffler, dort Kopplung mit Wiki und Wissensgemeinschaften
- **Ausblick ab 2011**
  - Expert Debriefing Benchmark Gruppe (am 29.06.2011 gestartet)
  - Ergänzung um Methoden des persönlichen Wissensmanagements

Die pWLK ist die Basis für die Wissens-transfermaßnahmen

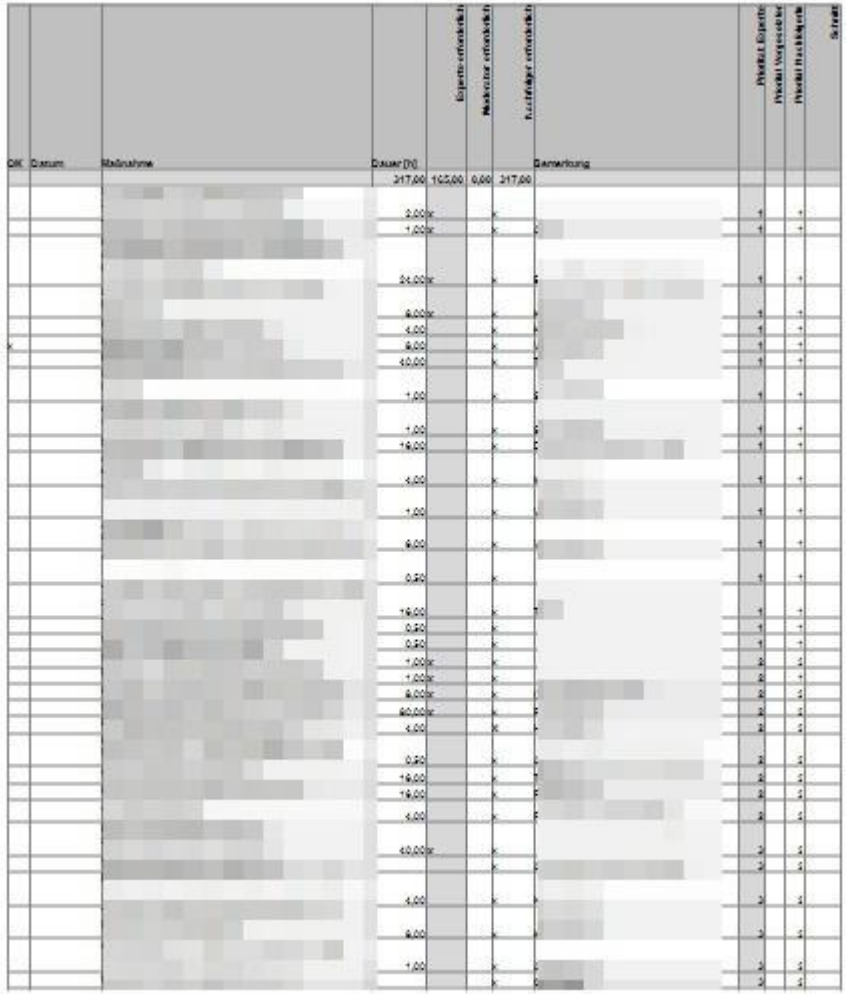


Arbeitshistoire

Rollen/
Aufgaben

Wissensgebiete

Maßnahmenplan



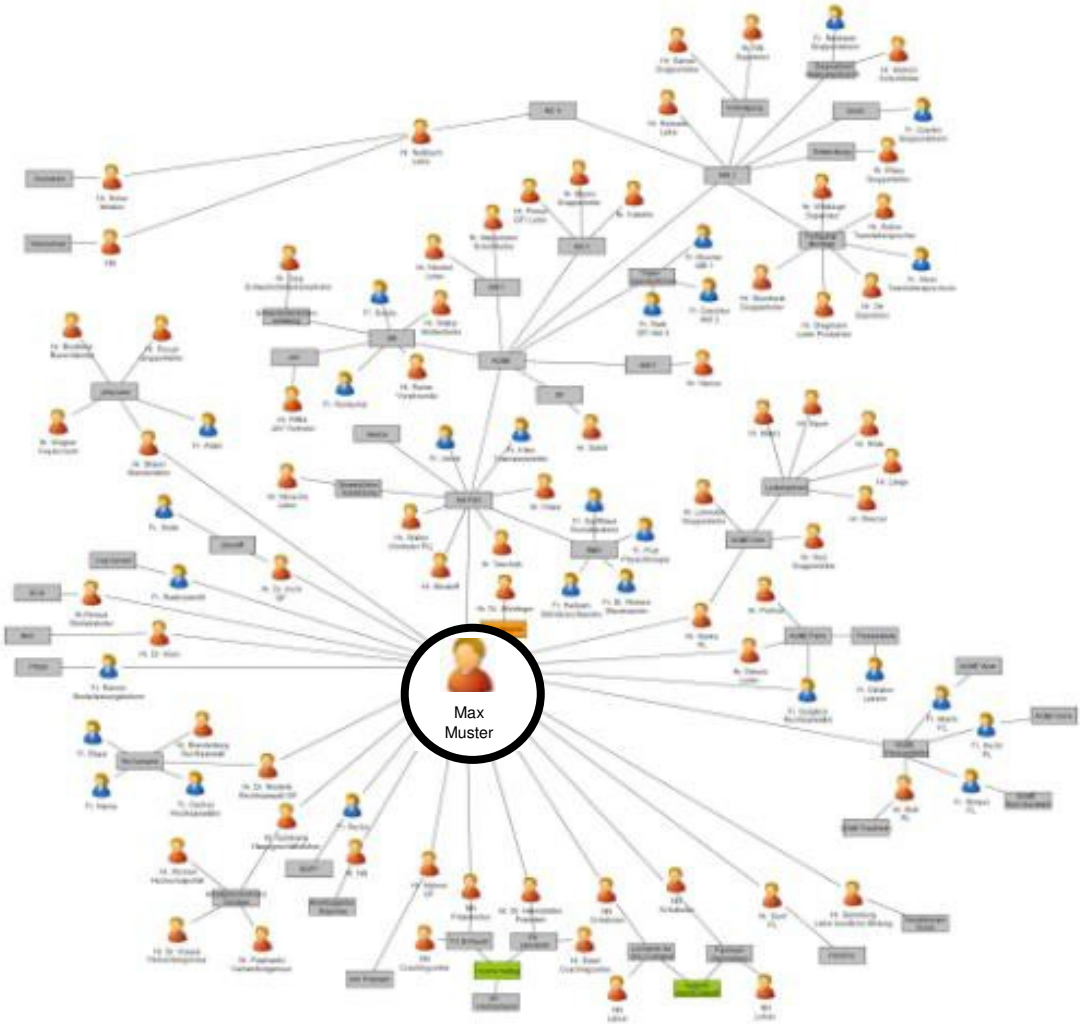
Werkzeugkasten für Expert Debriefing

- Dialog
- moderiertes Übergabegespräch
- Ansprechpartnerbesuch
- Kooperatives Arbeiten
- Aufgabenbeschreibung
- Dokumentenbibliothek
- Erfahrungsgeschichte
- Frequently Asked Questions
- Persönliches Wiki
- Soziales Netzwerk Diagramm
- Flipcast
- Podcast
- Screencast
- Wissensfloater
- Wissenslandkarte
- Schulungen

Beispiel Soziale Netzwerke visualisieren – Beziehungskapital sichern

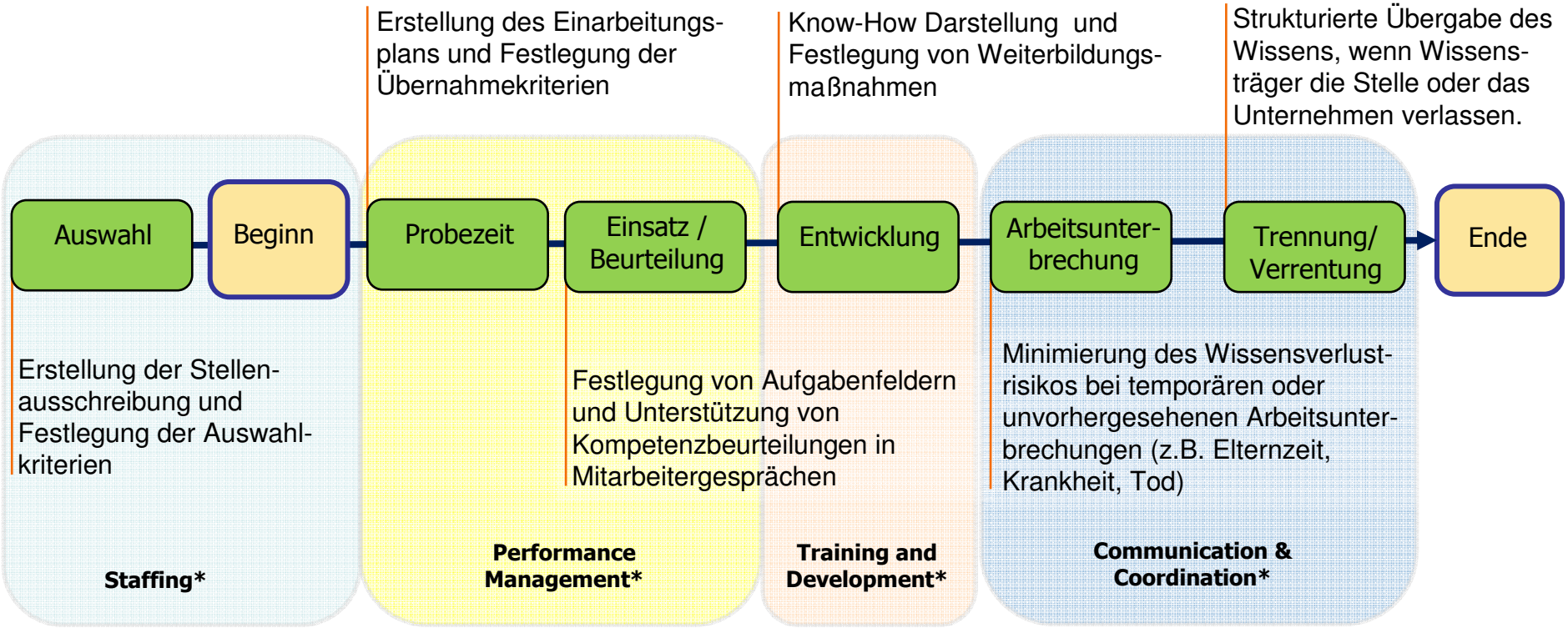
Die Visualisierung interner und externer Netzwerke sichert das Beziehungs-kapital des Experten.

Die Einarbeitungszeit verkürzt sich durch die visuelle Unterstützung.



Persönliche Wissenslandkarte im Mitarbeiterlebenszyklus

Die Persönliche Wissenslandkarte kann in jeder Phase des Mitarbeiterlebenszyklus eingebunden werden und unterstützt dabei die Optimierung der Geschäftsprozesse.



* Referenziert auf das People-CMM Level 2 – Managed

Expert Debriefing funktioniert nicht, wenn …

- der Experte nicht bereit ist, sein Wissen zu teilen.
- keine Unternehmenskultur zur Wissensteilung vorhanden ist.
- Vorgesetzte nicht hinter dem Prozess stehen.
- Vorgesetzte sich inhaltlich stark einbringen.
- es keinen Raum (Zeit, Budget, Ort) für die Prozessdurchführung gibt.

Expert Debriefing funktioniert, wenn …

- der Prozess professionell und auf Augenhöhe moderiert wird.
- der gut strukturierte Prozess leicht an die Bedarfe des Auftrags-gebers und externe Einflussfaktoren angepasst werden kann.
- Erwartungshaltungen der Beteiligten abgeholt werden.
- der Experte durch Wertschätzung motiviert wird.
- mögliche Ängste der Beteiligten durch Transparenz genommen werden und das Abstrakte durch Fallbeispiele konkretisiert wird.
- die Selbstorganisation der Transfertandems über einen „kontrollierten" Maßnahmenplan läuft und dieser regelmäßigen Reviews unterliegt.

DemografieDirekt II

Gute Lösungen für die Region

Demografienetzwerk FrankfurtRheinMain
www. demografienetzwerk-frm.de

1. März 2012 bei der IHK Frankfurt am Main

Karlheinz Pape
Gesellschaft für Wissensmanagement e.V.
plädiert für Wissensmanagement über Unternehmensgrenzen hinaus.

The Community of Training Practice

Initiatoren: IHK Industrie- und Handelskammer Frankfurt am Main; Stadt Eschborn; Handwerkskammer Frankfurt-Rhein-Main; Vereinigung der Hessischen Unternehmerverbände; FrankfurtRheinMain; Fachhochschule Frankfurt am Main University of Applied Sciences – Forschungszentrum Demografischer Wandel (FZDW); Stadt Frankfurt am Main; Regionalverband FrankfurtRheinMain; ddn Das Demographie Netzwerk; Bundesagentur für Arbeit Agentur für Arbeit Frankfurt/Main; HESSENMETALL; IHK-Forum Rhein-Main

Kooperationspartner: ING DiBa Die Bank und Du; Allianz Global Investors

Medienpartner: rheinmaintv; Frankfurter Allgemeine Zeitung für Deutschland; Verantwortung Zukunft

Communities of Training Practice – CoTP

- 96 Führungskräfte aus betrieblichen Trainingsorganisationen
- aus 72 Unternehmen
- Insgesamt 41 Treffen in 3 ½ Jahren

- In 4 regionalen und überregionalen CoTP
- 3 „reale“ Treffen pro Jahr

- Gleiches Ziel für alle Mitglieder:

Entwicklung des eigenen Trainings-“Geschäftes“

Karlheinz.Pape@web.de

CoTP: Ergebnisse

Führung im Trainingsgeschäft bedeutet neues Gelände auf neuen Wegen erschließen.

- Viele in gleicher Funktion

entdecken und erschließen verschiedene Wege

- Geländekenntnis anderer nutzen
- Eigene Geländekenntnis zur Verfügung stellen

Ergebnisse:

- Wissen aller erzeugt die neue Landkarte (…, Lern-Coaches, …)
- Kennen der Gefahrenstellen (…, Entwicklungsaufwand, …)
- Gebahnte Wege gehen sich leichter (…, Trainerzertifizierung, …)

Nehmen und Geben

Es geht ums Lernen der Mitglieder

- Mal kein Input von außen – nicht vom ausgewählten Experten
- Jedes Mitglied ist Experte – jeder mit seiner Perspektive

Rahmenbedingungen:

1. Grundprinzip: Gleiche Augenhöhe

2. Grundprinzip: Selbstgesteuertes Vorgehen

3. Grundprinzip: Jeder trägt jedes Mal bei

Kurz, Intensiv, Jeder
= Hohe Akzeptanz

- Nur 4 Stunden
- Nur 20 – 30 Minuten je Thema
- Erfahrene wie Einsteiger
- Jüngere wie Ältere
- Große Organisationen wie kleine

- Hilfreiche Beiträge zählen, nicht Funktion oder Titel

- Netzwerk gibt auch Rückenstärkung

➔ Community-Klima ist wichtiger Faktor

CoTP als Lernumgebung?

Anders als gewohnte Lern-Settings:

- Keine didaktische Vorbereitung
- Wissen ist im Netzwerk verteilt
- Aktivierung des Wissens im Netzwerk durch Impuls eines Mitglieds
- Durch viele Anregungen werden relevante „Wissens-Knoten“ im Netzwerk immer sichtbarer
- Anregungen führen zu Diskussionen, die neues Wissen erzeugen

Lernen heißt auch, das Netzwerk als Wissensspeicher zu nutzen.
CoTP-Mitglieder speichern Wissen und Verbindungen.

Diversity ist der Schlüssel

Desto gleicher die Community-Mitglieder,
um so weniger Wissens-Potential

Förderlich für die breite Wissensbasis:

- Breite Palette unterschiedlicher Erfahrungen
- Verschiedenartige Perspektiven
- Unterschiedliche Ausrichtungen
- Unterschiedliche Charaktere
- Jüngere und Ältere

Notwendig:

- Offenheit im Geben, für Ungewöhnliches, für Andere

Karlheinz Pape
Berater Corporate Learning

Tel 09131 / 81 61 39
Mail karlheinz.pape@web.de
Blog http://khpape.wordpress.com/
Twitter https://twitter.com/KhPape

CoTP HESSENMETALL:
http://www.hessenmetall.de/hessenmetall/home/service/cotp_-_community_of_training_practice.de.html

CorporateLearningCamp HESSENMETALL:
http://colearncamp.hessenmetall.de/