

/// Der Weg in die Zukunft der Arbeit

ARBEITSWELT 4.0

ALEXANDER PINKER /// Durch Corona wurde die Arbeitswelt in die Zukunft katalysiert. Unternehmen mussten neue Konzepte für Telearbeit und Kollaboration erarbeiten und dazu braucht es ein Umdenken und eine Offenheit für die Arbeitswelt 4.0. Dieser Artikel soll motivieren, neue Wege zu gehen – durch neue Modelle, Gamification und Kommunikation.

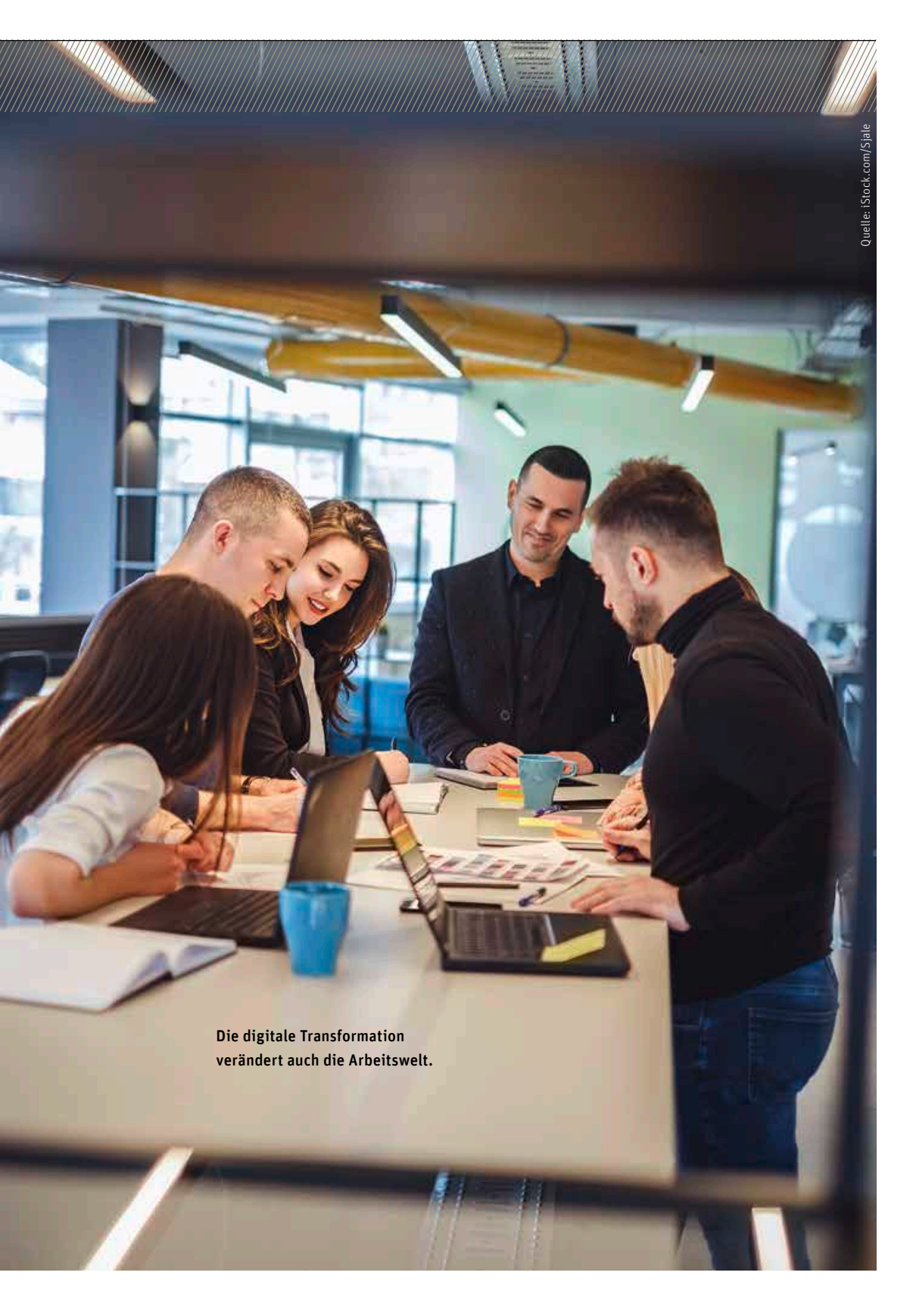
Die Arbeitswelt von morgen

Die digitale Transformation hält Einzug in die meisten Unternehmen und Branchen. In Zeiten des Wandels liest man dabei häufig von der sogenannten VUCA-Welt. VUCA steht dabei für Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity. Reflektiert man die eigene Unter-

nehmenssituation, fällt schnell auf, dass offenbar jedes Unternehmen vor diesen Herausforderungen steht. Doch was kann man tun? Um sich auf die Zukunft vorzubereiten und die Mitarbeiter in die Arbeitswelt von morgen mitnehmen, gilt es, die Angst vor diesen Worten abzubauen und die Chancen hinter der VUCA Welt zu erkennen.

In einer Welt, die durch den Wandel enorm beschleunigt und in vielen Teilen ungewiss ist, müssen sich Führungskräfte mit der neuen Realität abfinden beziehungsweise diese gestalten. Sie können die Zukunft für die nächsten zehn Jahre nicht mehr vorhersagen. Strategien und Prozesse müssen daher flexibel und dy-

Die digitale Transformation erfordert ein **UMDENKEN** in der Arbeitswelt.



**Die digitale Transformation
verändert auch die Arbeitswelt.**

Abbildung 1: Die vier Bausteine der VUCA-Welt



Quelle: Alexander Pinker, angelehnt an Transformations-Magazin.

namisch werden, damit sich das Unternehmen langfristig auf dem Markt behaupten kann. Ziel einer guten, innovativen Führungskraft muss es daher sein, die kontinuierliche Innovation zu suchen und gleichzeitig die VUCA-Welt als Chance für ihr Unternehmen und ihre Mitarbeiter aufzufassen. Sie müssen, gemeinsam mit ihren Mitarbeitern Veränderungen initiieren und vorantreiben.

Gerade seit der Pandemie wurde der Fokus auf die Arbeitswelt von morgen noch stärker. Selten waren neue und digitale Skills gefragt. Selten mussten sich Unternehmen einer wahren Disruption stellen, keiner menschengemachten, sondern einer situationsgegebenen Veränderung. Doch der verzweifelte Versuch, den

vorherigen Status quo aufrechtzuerhalten, ist der falsche Ansatz. Vielmehr sollten wir die aktuelle Situation als Möglichkeit begreifen, uns neu zu erfinden.

Zum ersten Mal seit Aufkommen der virtuellen Teams und des digitalen Arbeitens sind die Tools zur digitalen Zusammenarbeit nicht nur ein Nice-to-Have, sondern werden ein zentrales Instrument, um effektiv arbeiten zu können. Was die Mitarbeiter und Teams gerade über das Remote-Arbeiten lernen, erweitert ihren Horizont und ermöglicht ihnen, auch in der Zeit nach der Corona-Krise, effizient und produktiv zu arbeiten. Unternehmer dürfen nur nicht den Fehler machen, das Gelernte zu vergessen. Sie müssen es vielmehr im

Alltag leben und anwenden, damit die Mitarbeiter auch weiter die neuen Werkzeuge nutzen und ihr Wissen kontinuierlich erweitern. Führungskräfte müssen also die Leute motivieren, offen aufeinander zuzugehen und weiter kollaborativ und transparent zu arbeiten. Das ist keine leichte Aufgabe, doch der Weg hin zu hybriden Arbeitsmodellen und neuen Möglichkeiten ist eine Chance, die man sich als Unternehmer und als Arbeitgeber nicht entgehen lassen darf.

HYBRIDE Arbeitsmodelle bieten neue Möglichkeiten und Chancen.

Management zwischen Home-Office und Büro

Mitten in der Veränderung unseres Unternehmensalltags und Managements tobt eine Diskussion über den Arbeitsplatz der Zukunft. Während die einen sich das Büro zurück ersehnen, sehen andere das Home-Office als Grundvoraussetzung für einen Arbeitsplatz. Doch die Wahrheit liegt, wie so häufig, in der Mitte. Hybride Arbeitsmodelle sind eine Chance für die Arbeitswelt der Zukunft. Dies erfordert jedoch nicht nur eine entsprechende Organisationsstruktur, sondern auch ein flexibles Management und selbständige Mitarbeiter.

Seit COVID-19 hat sich die Art, wie wir arbeiten, verändert. Von Home-Office über die zunehmende Bedeutung der Automatisierung kann man hier einige Faktoren aufzählen, die aus dem Nichts auf die Arbeitnehmer zukamen. Doch

dieser Wandel wird, so eine aktuelle Studie von McKinsey, langfristig die Art, wie wir arbeiten, verändern.¹ Die von der Unternehmensberatung durchgeführte Umfrage mit 800 Führungskräften aus verschiedenen Nationen zeigt, dass sich durch die Pandemie viele Arbeitsplatz-Trends beschleunigt haben und nun langfristig Einzug in die Büros und Fabriken halten werden. Besonders die virtuelle Zusammenarbeit im Home-Office war hier ein zentrales Thema. Auch wenn Remote Work schon vor COVID-19 ein Thema war, hat es in den letzten Monaten eine ganz andere Bedeutung bekommen. 10 Millionen Mitarbeiter wurden während Corona mit Laptops und anderen digitalen Werkzeugen ausgestattet und in die eigenen vier Wände geschickt, um ihrem Arbeitsalltag nachzugehen. Eine anfängliche Herausforderung mit viel Potenzial. So sehen es auch die befragten Führungskräfte, die das virtuelle Arbeiten als festen Bestandteil der Arbeitswelt 4.0 sehen. Sie erwarten, dass ein Zehntel ihrer Mitarbeiter auch künftig zwei oder mehr Tage pro Woche im Home-Office arbeiten wird.

Um jedoch die optimale Harmonie zwischen analoger Arbeit und virtuellen Kollegen zu nutzen, braucht es ein Verständnis der beiden Arbeitsformen. In einem analogen Team werden schneller soziale Kontakte geknüpft und man ist kooperativer und kollaborativer. Durch die Arbeit vor Ort kann es zum effizienten Austausch und zur besseren Kommunikation kommen. Auch das gemeinsame Lösen von Problemen steht hier im Vordergrund, da man einfacher um Hilfe bitten kann. Doch wieso dann überhaupt mit virtuellen Teams anfangen? Sie sind die Antwort auf die Anforderung an Unternehmen, sich in der VUCA-Welt zu be-

haupten. Ein virtuelles Team ist eine Gruppe von Menschen, die zusammenarbeiten, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen, indem sie voneinander abhängige Aufgaben über zeitliche und örtliche Grenzen hinweg durchführen. So kann man mit Experten aus aller Welt zusammenarbeiten und internationale Fachkräfte in die Firma bringen. Virtuelle Teams bringen Geschwindigkeit und Diversifikation in die Unternehmen und in Kooperation mit den Teams vor Ort können virtuelle Teams einzigartige Ergebnisse liefern.²

Eine KOOPERATION von Teams vor Ort und virtuellen Teams ist optimal.

Um das Optimum aus beiden Welten mitzunehmen, müssen Unternehmer jedoch aktiv werden. Es braucht klare Strukturen und Ziele, damit jeder im Team versteht, warum die Gruppe überhaupt zusammenarbeitet und welche Prozesse dafür notwendig sind. Die Bedeutung der Arbeit muss hervorgehoben werden. Es muss sowohl den Kollegen im Büro als auch denen im Home-Office klarwerden, dass ihre Arbeit auch persönlich wichtig ist. Studien zufolge hat dies positive Auswirkungen auf die Mitarbeiter, das Unternehmen und die Kunden. Manager müssen den Mehrwert und die Vision des gemeinsamen Projekts sowohl analogen als auch virtuellen Teammitgliedern zeigen und ihnen verdeutlichen, wann es Sinn macht, gemeinsam vor Ort zu sein und wann Ar-

beiten im Home-Office einen Mehrwert bringt. Beispiele aus einigen der erfolgreichsten Unternehmen unserer Zeit zeigen, wie man diese hybriden Arbeitsmodelle angehen kann.

Salesforce

Salesforce ist seit vielen Jahren ein Name, der in einem Atemzug mit den großen Tech-Giganten unserer Zeit genannt wird. Sie haben schon früh das Cloud-Computing und die Geschäftsanwendungen in Unternehmen geprägt und geholfen, die Digitalisierung voranzutreiben. Nun widmen sie sich einer neuen Art des Arbeitens, geprägt von der Corona-Pandemie. In einem aktuellen Blogartikel veröffentlicht die Cloud-Computing Firma, dass der 9-to-5-Arbeitstag tot sei und die Mitarbeiter nun die Wahl haben, ihre Arbeit individuell zu gestalten. Speziell können sie aus drei Möglichkeiten wählen, wenn COVID-19 seinen festen Griff etwas gelockert hat. Sie können entscheiden, ob überhaupt, wie oft und wann sie ins Büro zurückkehren.³

Außerdem bekommen die Salesforce-Mitarbeiter in Zukunft mehr Freiheiten, was die Gestaltung ihres Arbeitstages angeht, um Agilität und Kreativität zu fördern. Diese neue Arbeitskultur spiegelt sich auch in vielen anderen Meldungen aus aller Welt wider, die nach Jahren des Arbeitens im Büro nun bereit sind, neue Wege zu gehen und die Mitarbeitererfahrung in den Vordergrund zu stellen. Die neue Strategie von Salesforce wurde gemeinsam mit den Mitarbeitern entwickelt und soll ihnen die Werkzeuge an die Hand geben, ihren Arbeitstag selbständig und individuell zu gestalten, damit sie möglichst produktiv und zufrieden in den Berufsalltag starten können.

Google

Nachdem im April 2021 die ersten Mitarbeiter teilweise zurück in die Büros zogen, hat der Tech-Gigant nun offiziell ihre zukünftige Arbeitsweise bekanntgegeben. CEO Sundar Pichai sagte dabei, dass das Unternehmen in Zukunft eine hybride Arbeitswoche einführen möchte.⁴ Nach ersten Pilotprojekten werden in Zukunft die meisten Mitarbeiter ungefähr drei Tage die Woche außerhalb des Büros arbeiten und die anderen zwei Tage „dort, wo sie am besten arbeiten“, sein. Ob dies nun die schicken Büros von Google sind oder nicht, bleibt hierbei offen. Es hängt, so das Unternehmen, sehr stark vom aktuellen Projektschwerpunkt der Mitarbeiter ab und soll ihnen möglichst hohe Flexibilität ermöglichen. Die Angestellten können sich nun auch, wenn sie das möchten, zur Arbeit in einem anderen Büro und Standort des Konzerns bewerben.

Die Bedürfnisse des Teams und die möglichst hohe Dynamik stehen dabei im Fokus der Überlegungen. Pichai schätzt, dass mit den vorgestellten Änderungen etwa 60% der Belegschaft wenigstens an einigen Tagen im Büro arbeiten werden. Diese Entwicklungen zeigen, wie man mit der Arbeitswelt 4.0 und der Zukunft der Arbeit umgehen kann. Gleichzeitig erfordert ein solches Vorgehen ein völlig neues Skillset bei den Mitarbeitern, welches erst gestaltet werden muss.

GOOGLE führt die hybride Arbeitswoche mit freier Standortwahl ein.

Kompetenzen für die Zukunft

Die Arbeitswelt von morgen wird eine andere sein. Um in dem beschriebenen neuen beruflichen Umfeld bestehen zu können, braucht es neue Fähigkeiten. Nicht alle Mitarbeiter müssen dafür IT-Spezialisten werden. Doch mit der zunehmenden Automatisierung wird eines immer deutlicher. Der Mensch muss sich auf bestimmte Fähigkeiten fokussieren, um nicht von der Maschine überholt zu werden. Die University of Phoenix hat für diese neue Arbeitswelt die wichtigsten Fähigkeiten zusammengetragen und diese fünf Bereiche besonders hervorgehoben:⁵

Kritische Reflexion

Auch wenn man sagt, dass Maschinen viele standardisierte Prozesse übernehmen und kollaborativ mit den Menschen zusammenarbeiten werden, gibt es noch immer Aufgaben, die dem Menschen überlassen sind. Besonders das kritische Denken gehört hier dazu. Während die Künstliche Intelligenz und Robotik standardisierte Prozesse problemlos übernehmen, muss der Mensch den Sinn hinter den Prozessen erkennen und erarbeiten. Aufgabe des Menschen in der Berufswelt der Zukunft ist es daher, Dingen tiefere Bedeutung oder Wichtigkeit beimessen zu können und so Prioritäten zu definieren.

Soziale Intelligenz

Roboter sind immer einsatzbereit, werden nie müde und sind stets motiviert, doch besitzen sie eine relevante Fähigkeit der Arbeitswelt nicht: soziale Intelligenz. Die Beurteilung von Gefühlen, Befindlichkeiten und Stimmungen des Gegenübers und eine angemessene Reaktion darauf sind auch in den nächsten 10 bis 15 Jahren eine Kernfähigkeit des

Menschen. Um wirklich neue Geschäftsbeziehungen aufzubauen und kollaborativ miteinander zu arbeiten, braucht es eine Vertrauenskultur. Diese Aufgabe wird in Zeiten der Automatisierung immer wichtiger und ist ein zentraler Treiber für den Wandel.

Adaptives Denken

Auch wenn es oft so wirkt, als seien Maschinen kreativ, ist es nur eine Abfolge logischer Entscheidungen. Doch in gewissen Situationen braucht es Flexibilität und Kreativität. Die Fähigkeit, auf unerwartete Situationen zu reagieren, wird auch in Zukunft in den Händen des Menschen liegen. Wenn es also um Lösungen und Antworten abseits von routinemäßigen und regelbasierten Umständen geht, kommt der Mensch zum Tragen und das in allen Bereichen, vom Management bis zur Logistik.

Daten-Kompetenz

Täglich produzieren wir eine Unmenge an Daten. Mit dem Internet der Dinge und der Künstlichen Intelligenz vor der Tür steigt die Bedeutung von Daten exponentiell. Um sich in diesem Meer an Informationen nicht zu verlieren und den Anforderungen gerecht zu werden, muss man die Kompetenz besitzen, sinnvolle Informationen zu extrahieren. Data Scientists und Data Analysts werden in der Arbeitswelt der Zukunft immer mehr gebraucht und jeder Mitarbei-

ter sollte grundsätzliche Daten-Kompetenzen entwickeln.

Interdisziplinarität

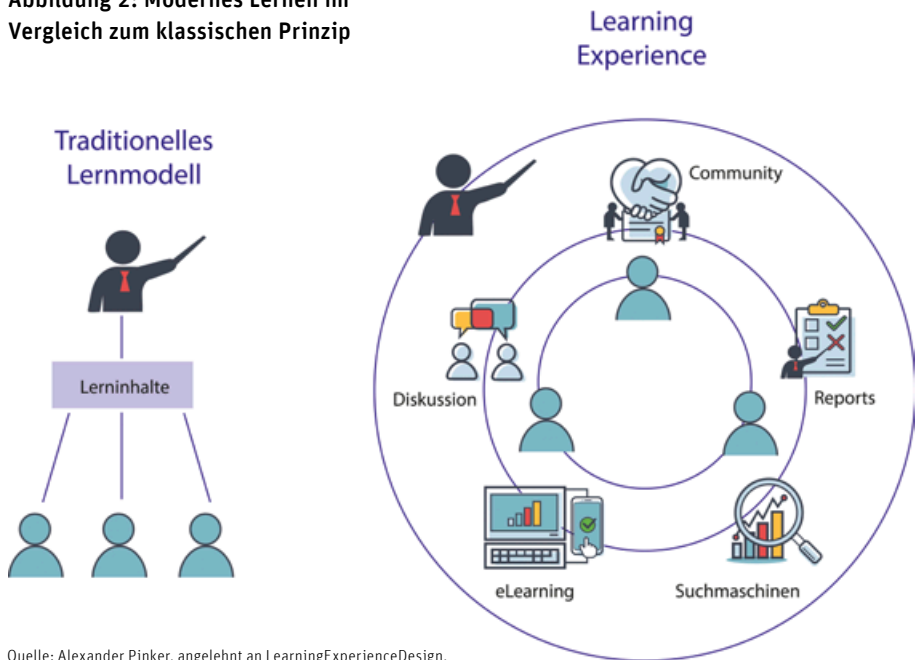
Die wohl wichtigste Fähigkeit für die Zukunft ist ein interdisziplinäres Arbeiten. Die Aufgabenstellungen der Zukunft werden vielseitig und bereichsübergreifend sein. Es reicht nicht mehr, die Mitarbeiter und Fachkräfte in Generalisten und Spezialisten zu unterteilen. In Zukunft müssen die Mitarbeiter vielseitig aufgestellt sein. Wir Menschen sind zu diesen beschriebenen Fähigkeiten von Natur aus fähig. Wenn wir die Technologie daher langfristig als Werkzeuge betrachten und nicht als Konkurrenz und durch gezielte Reflektion neue Möglichkeiten suchen, unser Arbeiten effizienter und effektiver zu gestalten, können wir die Zukunft aktiv formen. Doch dafür braucht es eine Bereitschaft zum lebenslangen Lernen.

Lebenslanges Lernen und Learning Journeys

Das Lernen in der alltäglichen Berufspraxis und im Alltag reicht heute längst nicht mehr aus, um den neuen Aufgaben im Beruf gerecht zu werden. Man muss neue Wege gehen, um sich mit Automatisierung, Transformation und smarten Logistikprozessen zu beschäftigen. Tut man es nicht, wird man schnell abgehängt. Es braucht ein „lebenslanges Lernen“. Das lebenslange Lernen hat in den letzten Jahrzehnten immer mehr Aufmerksamkeit erhalten und wurde besonders durch die Europäische Kommission gefördert. Um auch in Zukunft als Land, Unternehmen und Individuum aktiv die Zukunft mitzugestalten und um fehlende Qualifizierungen zu minimieren, haben es sich viele Unternehmen zur Aufgabe gemacht, ihren

**Jeder Mitarbeiter braucht zukünftig
DATEN-KOMPETENZ.**

Abbildung 2: Modernes Lernen im Vergleich zum klassischen Prinzip



Quelle: Alexander Pinker, angelehnt an LearningExperienceDesign.

Mitarbeitern den Weg in eine zukunftsorientierte Arbeitswelt zu ebnet.

Damit diese Art des Lernens nicht nur Früchte trägt, sondern auch Spaß macht, braucht es in den Unternehmen einen Fokus auf die Art der Weiterbildung. Heute spricht man in der unternehmensinternen Bildung vom „Learning Experience Design“ (LXD). Das Konzept verbindet die unternehmensinternen Inhalte mit modernen analogen und digitalen Methoden, die dazu beitragen, die Lernenden individuell und maßgeschneidert anzusprechen. Wichtig ist dabei: In einer modernen Lernkultur verschmelzen Lernen und Arbeiten. In der zeitgemäßen Mitarbeiterbildung versuchen Unternehmen, die entworfene Lernerfahrung so nah wie möglich an den Arbeitsplatz zu bringen. LXD folgt dabei folgenden Prinzipien:

- Es ist ein ganzheitlicher, interdisziplinärer Ansatz.
- Die Lernerfahrungen sind darauf ausgelegt zu unterhalten, zu motivieren und praxisnah zu sein.
- Der Fokus liegt sowohl auf Content als auch auf der Nutzererfahrung.
- Erfahrungslernen ist das Herzstück der Weiterbildung.
- Es wird ein mitarbeiterzentrierter Ansatz verfolgt.⁶

Das Learning Experience Design berücksichtigt die Realitäten der Lernenden, einschließlich der Umgebung, in der sie lernen, und nutzt die passenden Kommunikationsinstrumente, Gamification-Methoden (Einsatz spieltypischer Elemente in einem spielfremden Kontext) und Technologien zur Vermittlung. Zum Einsatz dieser Instrumente müssen

Die Arbeitswelt 4.0 erfordert LEBENSLANGES Lernen.

alle Elemente optimal kombiniert werden und an die individuellen Anforderungen des Lernenden angepasst sein. Unternehmen müssen aber auch an die Motivation der Mitarbeiter denken. Sei es das Sammeln von Punkten für die erledigte Weiterbildung oder das spielerische und kollegiale gegeneinander Antreten – Individualität, Spaß und Praxisbezug sind der Schlüssel zum Erfolg.

Wenn Unternehmen herausgefunden haben, welches Problem sie für den Lernenden lösen möchten, wenn sie ein klares Ziel definiert haben, welches die Firmen an ihre Mitarbeiter kommunizieren möchten, und wenn sie aus den Erfahrungen kontinuierlich selbst lernen, dann steht der Zukunft des Arbeitens, dem lebenslangen Lernen und einer zukunftsgerichteten Kommunikation nichts mehr im Weg.

Kommunikation des Wandels

Die Zukunft der Arbeit funktioniert nicht ohne die Mitarbeiter. Um ein Unternehmen wirklich voranzubringen, neue Produkte oder Prozesse zu etablieren oder den Markt zu verändern, braucht es ein gutes und eingespieltes Team. Ein Problem, welches viele Unternehmen jedoch haben, ist, dass eine Vielzahl ihre Mitarbeiter häufig von dem Wandel, der in den Abteilungen und Teams stattfindet, nichts mitbekommt und anschließend eher abweisend auf die zukunftsweisenden Prozesse oder Ar-

beitsmodelle reagiert. Es braucht daher eine gute interne Kommunikation, um die neuen Strategien der Arbeitswelt 4.0 und die innovativen Vorhaben voranzubringen. Der Schlüsselfaktor zum Erfolg ist eine transparente Unternehmenskultur. Diese schafft man durch eine durchdachte interne Kommunikation. Dabei braucht es eine inspirierende Nutzung der verschiedenen Mediengattungen und Kommunikationsinstrumente, um das gesamte Unternehmen mit auf eine Reise in die Zukunft zu nehmen.

Man muss, wenn es um die Arbeitswelt von morgen geht, über den eigenen Tellerrand hinausschauen. Das kann innerhalb des Unternehmens schon damit beginnen, dass man aus dem eigenen Fachbereich herauskommt und sich mit anderen Kollegen unterhält, um bessere Einblicke in deren Arbeit, aber auch deren Umgang mit der neuen Arbeitssituation zu erhalten. Regelmäßiger Austausch geht hierbei über Tools wie Microsoft Teams, das eigene Intranet oder bei extra dafür geplanten (virtuellen) Events. Es sollte jedoch auch eine zentrale Plattform geben, wo über neue Ideen gesprochen werden kann. Ein Bereich, wo sich Kollegen mit ihren Aufgaben und Vorschlägen austauschen können und wo es zu notwendigen Diskussionen kommt. Dies sind Garantien, um neue Ideen für die Arbeitswelt von morgen zu entfachen.

Vertrauenskultur für die Arbeitswelt 4.0

Die Situation, in der wir uns gerade befinden, ist für viele Mitarbeiter und Unternehmer noch sehr ungewiss und vielleicht auch etwas beängstigend. Die Kollegen haben zu Recht erstmal Berührungsängste mit den neuen Prozessen und Werkzeugen und müssen diese erst besser kennenlernen. Nicht jeder Mitar-

beiter ist risikofreudig und offen für Neuerungen. Um einen wirklichen Wandel im Unternehmen voranzubringen, muss Vertrauen aufgebaut werden. Mitarbeiter und Abteilungen müssen ihre Meinung und ihre Ideen äußern dürfen, wie man es bei den Beispielen von Salesforce und Google gelesen hat. Sie müssen Fragen zu den Möglichkeiten und Ansätzen stellen dürfen, ohne Angst zu haben, vor ihrem Chef oder ihren Kollegen dumm dazustehen.

In der internen Kommunikation sollte daher regelmäßig die Diskussion gesucht werden. Geschäftsführer, Manager und Abteilungsleiter müssen ihre Teams motivieren, das zu fragen, was sie beschäftigt. Je mehr sich Menschen mit einer neuen Idee auseinandersetzen, umso offener werden sie über die Zeit dafür. Wenn Mitarbeiter merken, dass ihre Fragen, die sie in der internen Kommunikation stellen, aufgegriffen und umgesetzt werden, nähern sie sich schneller einem neuen Arbeitsmodell oder neuen Werkzeugen und Möglichkeiten an.

Ein Appell für die Zukunft der Arbeit

Die Arbeitswelt 4.0, ausgelöst durch die digitale Transformation, die Pandemie und die veränderten Verhaltensweisen der Mitarbeiter, erfordert ein Umdenken. Der Wandel stellt uns vor große Herausforderungen, doch die Chancen,

Für die Akzeptanz von Neuerungen braucht es eine VERTRAUENSBILENDE offene Unternehmenskommunikation.

die wir aktuell für uns entdecken und zu nutzen lernen, sind immens.

Manager, Gründer und Geschäftsführer müssen daher gemeinsam mit ihren Mitarbeitern voranschreiten und die neuen Fähigkeiten und Möglichkeiten einsetzen und aktiv weiterentwickeln. Dafür braucht es ein offenes Ohr für die Anforderungen der Angestellten, die Fähigkeit der Reflexion und das willentliche Verlassen von traditionellen und erprobten Pfaden. Wenn wir alle gemeinsam anpacken, wenn wir die Harmonie aus Tradition und Moderne, aus Mensch und Maschine finden, sind wir bereit für die Zukunft der Arbeit, die schon begonnen hat, weiterzuführen. ///



/// ALEXANDER PINKER
ist Innovation-Profilier und Future Strategist, München.

Anmerkungen

- ¹ McKinsey Company: What 800 executives envision for the post-pandemic workforce, New York 2020.
- ² Norwich University: 4 Challenges of Virtual Teams and How to Address Them, <https://online.norwich.edu/academic-programs/resources/challenges-of-virtual-teams>, Stand: 10.11.2020.
- ³ Salesforce: Creating a Best Workplace from Anywhere, for Everyone, <https://www.salesforce.com/news/stories/creating-a-best-workplace-from-anywhere>, Stand: 9.2.2021.
- ⁴ Google Inc.: A hybrid approach to work, <https://blog.google/inside-google/life-at-google/hybrid-approach-work>, Stand: 5.5.2021.
- ⁵ Institute of the Future, University of Phoenix: Future Work Skills 2020, Arizona 2020.
- ⁶ eLearningIndustry: Learning Experience Design: What You Need To Know, <https://elearningindustry.com/learning-experience-design-what-you-need-know>, Stand: 18.7.2018.