

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort von Prof. Heister	9
Vorwort der Autoren	11
Teil 1: Gegenwart und Zukunft des betrieblichen Lernens	13
1 Die VUCA-Wirtschaft: Willkommen im neuen Normal!	15
1.1 Die Welt, in der wir leben (werden)	15
1.2 Robotik und selbstgesteuerte Maschinensysteme	22
1.3 Künstliche Intelligenz	23
2 Agil Arbeiten, agil Lernen	27
2.1 Lernen – eine Schlüsselkompetenz in der agilen VUCA-Wirtschaft	27
2.2 Agilität und das agile Manifest	29
2.3 Agiles Arbeiten – ein Erklärungsversuch	31
2.3.1 Selbstorganisierte Teams	32
2.3.2 Der Kundennutzen	34
2.3.3 Netzwerke	34
2.4 Agiles Lernen	38
2.4.1 Lernen in und für agile Umgebungen	38
2.4.2 Der Weg zum Agilen Lernen – das agile Lernmanifest	41
3 New Learning	45
3.1 Das Verständnis von Personalentwicklung ändert sich von Grund auf	45
3.2 Learning on demand statt Lernen auf Vorrat	49
3.3 Paradigmenwechsel des Grundverständnisses von PE: Angebots- vs. Nachfrageorientierung	50
3.3.1 Informelles Lernen als Antwort auf nachfrageorientierte PE	53
3.3.2 Formen informellen Lernens	54
3.4 Neue Werte in der Weiterbildung – informell statt zertifikatsorientiert	56
3.5 Neue Rollen – Ownership of learning	57
4 Agile Lernformate	61
4.1 Merkmalsdimensionen von Lernformaten	61
4.1.1 Initiative: strategisch vs. individuell	62
4.1.2 Auslöser: Learning on demand vs. Learning for supply	63
4.1.3 Arbeitsbezug: »Off the job« und »on the job« – Trend »Workplace learning«	63
4.1.4 Lernergebnis: Wissen vs. Kompetenz	65

4.1.5	Abschluss: formal vs. informell (und non-formal)	69
4.1.6	Freiheitsgrad: selbstgesteuert vs. fremdgesteuert	72
4.1.7	IT-Unterstützung: digital vs. analog	73
4.1.8	Kommunikation: synchron vs. asynchron	77
4.1.9	Kollaboration: soziale vs. individuelle Formate	78
4.1.10	Lerntiefe: Lernzieltaxonomie nach Bloom	82
4.1.11	Zeitliche Orientierung: Zukunft, Gegenwart, Vergangenheit	83
4.2	Lernformate im agilen Umfeld	84
4.2.1	Agile Lernformate	85
4.2.2	Beispiele agiler (Lern-)Formate	85
4.2.3	Innovationsformate als Lernformate	97
4.2.4	Digitale und agile Transformation	98
4.2.5	Toolbox: Agile Lernformate	99
5	Neue Inhalte	103
5.1	Anpassung an ein neues Arbeitsumfeld	104
5.1.1	Virtuelle Teams	104
5.1.2	Mensch-Maschine-Kommunikation	107
5.2	Neue Arbeitsweisen	109
5.2.1	Anforderungen an die Eigensteuerung	109
5.2.2	Selbsterkenntnisvermögen	110
5.3	Metakompetenzen	111
5.3.1	Digitale Kompetenz	111
5.3.2	Lernen lernen	115
Teil 2: Neue Verantwortlichkeiten für alle Beteiligten		119
6	Der Mitarbeiter – Lernkompetenzen als Schlüssel zum Erfolg	121
6.1	Neue Anforderungen an die Mitarbeiter	121
6.2	Selbstgesteuertes Lernen	122
6.3	Neue Rollen des Mitarbeiters	126
6.4	Lernkompetenzen	130
6.4.1	Dispositionale Lernkompetenzen – Selbstreflexion	133
6.4.2	Prozessuale Lernkompetenzen – Lernmanagement gestalten	142
6.4.3	Rahmenbedingungen	147
6.4.4	Fazit zu Lernkompetenzen	149
6.4.5	Unterstützende Tools für Lernkompetenzen	150
7	Die Rolle der Personalentwicklung	155
7.1	Personalentwicklung und Business nähern sich	155
7.2	Strategische Herausforderungen	157

7.3	Die Rolle der Personalentwicklung ändert sich	160
7.3.1	PE als Strategie und Sicherer des Unternehmenserfolgs	161
7.3.2	PE als Förderer und Ermöglicher einer unterstützenden Unternehmenskultur	167
7.3.3	PE als Lerncoach für Mitarbeiter und Führungskräfte	168
7.3.4	PE als Broker/Vermittler von Lernpartnern, Inhalten und Formaten	172
7.3.5	Fazit zu den vier Rollen der Personalentwicklung	176
7.4	Der Status quo – Personalentwicklung heute	178
7.5	Fazit: Attraktiv, aber fordernd – die Personalentwicklung muss sich anders aufstellen	179
8	Die Rolle der Führungskraft	183
8.1	Herausforderungen für Führungskräfte in der (agilen) VUCA-Lernwelt ..	183
8.2	Die Rollen der Führungskraft beim agilen Lernen	186
8.3	Führungskräfteentwicklung (FKE) in der agilen Welt	191
9	Unternehmen: individuelles vs. organisationales Lernen	201
9.1	Lernkultur als Grundlage einer lernenden Organisation	201
9.1.1	Was ist Lernkultur	201
9.1.2	Eine Lernkultur für eine lernende Organisation	206
9.2	Lernen als Erfolgsfaktor in der Unternehmensentwicklung	208
9.3	Die lehrende Organisation als logische Weiterführung der lernenden Organisation	213
10	Fazit	215
11	Anhang	217
11.1	VUCA – die Historie des Begriffes im militärischen Kontext	217
11.2	Agile Methoden, agiles Arbeiten und Personalmanagement	221
11.3	Basisinformationen zu agilen Methoden	256
11.4	Agile Prinzipien werden zu agilen Lernprinzipien	257
11.5	Train-the-Trainer-Programm »Agile Transformation«	259
11.6	Studie: LEKAF – Lernkompetenzen von Mitarbeitern analysieren und fördern	268
11.7	Wissenschaftlicher Exkurs zum Forschungsprojekt LEKAF	269
11.8	Leseanregungen	271
	Abbildungsverzeichnis	273
	Stichwortverzeichnis	275