

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort von Prof. Dr. Michael Heister	11
Vorwort	13
Vorwort zur zweiten Auflage	15
Teil 1	17
1 Die VUCA-Wirtschaft: Willkommen im neuen Normal!	19
1.1 Die Welt, in der wir leben (werden)	19
1.1.1 Robotik und selbstgesteuerte Maschinensysteme	27
1.1.2 Künstliche Intelligenz	28
2 Agil Arbeiten, agil Lernen	31
2.1 Lernen – Eine Schlüsselkompetenz in der agilen VUCA-Wirtschaft	31
2.2 Agilität und das Agile Manifest	33
2.3 Agiles Arbeiten – ein Erklärungsversuch	35
2.3.1 Selbstorganisierte Teams	36
2.3.2 Der Kundennutzen	37
2.3.3 Netzwerke	38
2.4 Abgrenzungen – agiles Lernen, Lernen 4.0, New Learning	42
2.5 Agiles Lernen	46
2.5.1 Lernen in und für agile Umgebungen	46
2.5.2 Der Weg zum agilen Lernen – das »Agile Manifest des Lernens«	49
3 Zukunftsorientierte Personalentwicklung	53
3.1 Das Verständnis von Personalentwicklung ändert sich von Grund auf	53
3.2 Lernen nach Bedarf statt Lernen auf Vorrat	58
3.3 Paradigmenwechsel im Grundverständnis von PE: Angebots- vs. Nachfrageorientierung	59
3.3.1 Informelles Lernen als Antwort auf eine nachfrageorientierte PE	62
3.3.2 Formen informellen Lernens	63
3.4 Neue Werte in der Weiterbildung – informell statt zertifikatsorientiert	65
3.5 Neue Rollen – Ownership of Learning	67
4 Agile Lernformate	71
4.1 Merkmalsdimensionen von Lernformaten	71
4.1.1 Initiative: Unternehmen vs. Mitarbeiter	72
4.1.2 Auslöser: Learning on demand vs. Learning for supply	73

4.1.3	Arbeitsbezug: »Off the job« und »on the job« – Trend »Workplace Learning«	74
4.1.4	Lernergebnis: Wissen vs. Kompetenz	76
4.1.5	Abschluss: Formal vs. informell (und non-formal)	80
4.1.6	Freiheitsgrad: Selbstgesteuert vs. fremdgesteuert	83
4.1.7	IT-Unterstützung: Digital vs. analog	84
4.1.8	Kommunikation: Synchron vs. asynchron	88
4.1.9	Kollaboration: Soziale vs. individuelle Formate	89
4.1.10	Lerntiefe: Lernzieltaxonomie nach Bloom	93
4.1.11	Zeitliche Orientierung: Zukunft, Gegenwart, Vergangenheit	94
4.2	Lernformate im agilen Umfeld	95
4.2.1	Agile Lernformate	95
4.2.2	Beispiele agiler (Lern-)Formate	96
4.2.3	Innovationsformate als Lernformate	112
4.2.4	Digitale und agile Transformation	113
4.2.5	Toolbox: Agile Lernformate	115
5	Neue Lerninhalte für eine neue Arbeitswelt	117
5.1	Anpassung an ein neues Arbeitsumfeld	118
5.1.1	Digitale Kompetenz	118
5.1.2	Virtuelle Teams	121
5.1.3	Mensch-Maschine-Kommunikation	124
5.2	Neue Arbeitsweisen	125
5.2.1	Anforderungen an die Eigensteuerung	125
5.2.2	Selbsterkenntnisvermögen	126
5.3	Metakompetenzen	127
Teil 2: Neue Verantwortlichkeiten für alle Beteiligten		129
6	Der Mitarbeiter – Lernkompetenzen als Schlüssel zum Erfolg	131
6.1	Neue Anforderungen an die Mitarbeiter	132
6.2	Selbstgesteuertes Lernen	133
6.3	Der agile Lerner	137
6.4	Neue Rollen des Mitarbeiters	139
6.5	Lernkompetenzen	142
6.5.1	Dispositionale Lernkompetenzen – Selbstreflexion	144
6.5.2	Prozessuale Lernkompetenzen – Lernmanagement gestalten	154
6.5.3	Rahmenbedingungen zur Lernkompetenz	159
6.5.4	Fazit: Lernkompetenzen gezielt fördern	161
6.5.5	Unterstützende Tools für Lernkompetenzen	161

7	Die Rolle der Personalentwicklung	169
7.1	Personalentwicklung und Business nähern sich an	169
7.2	Strategische Herausforderungen	171
7.3	Die Rolle der Personalentwicklung ändert sich	174
7.3.1	PE als Strategie und Sicherer des Unternehmenserfolgs	175
7.3.2	PE als Förderer und Ermöglicher einer unterstützenden Unternehmenskultur	181
7.3.3	PE als Lerncoach für Mitarbeiter und Führungskräfte	182
7.3.4	PE als Broker/Vermittler von Lernpartnern, Inhalten und Formaten	186
7.3.5	PE als Learning Designer	190
7.3.6	Fazit zu den fünf Rollen der Personalentwicklung	191
7.4	Der Status quo – Personalentwicklung heute	192
7.5	Fazit: Attraktiv, aber fordernd – die Personalentwicklung muss sich anders aufstellen	193
8	Die Rolle der Führungskraft	197
8.1	Herausforderungen für Führungskräfte in der (agilen) VUCA-Lernwelt	197
8.2	Die Rollen der Führungskraft beim agilen Lernen	200
8.3	Führungskräfteentwicklung (FKE) in der agilen Welt	204
9	Unternehmen: Individuelles vs. organisationales Lernen	215
9.1	Verständnis von Arbeit	215
9.2	Lernkultur als Grundlage einer lernenden Organisation	217
9.2.1	Was ist Lernkultur?	217
9.2.2	Eine Lernkultur für eine lernende Organisation	221
9.3	Lernen als Erfolgsfaktor in der Unternehmensentwicklung	225
9.4	Entwicklung eines Lernrahmens	228
9.4.1	Spiral Dynamics zur Reifegrad-Klassifizierung der eigenen Lernkultur	228
9.4.2	LernOS als Betriebssystem für lebenslanges Lernen und lernende Organisationen	231
9.4.3	Tipps und Reflexionspunkte zur Lernkultur	231
9.5	Die lehrende Organisation als logische Weiterführung der lernenden Organisation	234
10	Fazit	237
11	Anhang	239
11.1	Agile Methoden, agiles Arbeiten und Personalmanagement	239
11.2	Basisinformationen zu agilen Methoden	271
11.3	Agile Prinzipien werden zu agilen Lernprinzipien	272

Inhaltsverzeichnis

11.4	Was Agiles Arbeiten im Kern bedeutet	274
11.5	Studie: LEKAF – Lernkompetenzen von Mitarbeitern analysieren und fördern	277
11.6.	Wissenschaftlicher Exkurs zum Forschungsprojekt LEKAF	279
11.7	Leseanregungen	280
	Abbildungsverzeichnis	281
	Tabellenverzeichnis	283
	Autorenverzeichnis	285
	Stichwortverzeichnis	287