

---

# Inhaltsverzeichnis

Geleitwort von Prof. Dr. Michael Heister .....	11
Vorwort .....	13
Vorwort zur zweiten Auflage .....	15
<b>Teil 1</b> .....	<b>17</b>
<b>1 Die VUCA-Wirtschaft: Willkommen im neuen Normal!</b> .....	<b>19</b>
1.1 Die Welt, in der wir leben (werden) .....	19
1.1.1 Robotik und selbstgesteuerte Maschinensysteme .....	27
1.1.2 Künstliche Intelligenz .....	28
<b>2 Agil Arbeiten, agil Lernen</b> .....	<b>31</b>
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
<b>3 Zukunftsorientierte Personalentwicklung</b> .....	<b>53</b>
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
<b>4 Agile Lernformate</b> .....	<b>71</b>
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
<b>5</b>	<b>Neue Lerninhalte für eine neue Arbeitswelt .....</b>	<b>117</b>
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
<b>Teil 2: Neue Verantwortlichkeiten für alle Beteiligten .....</b>		<b>129</b>
<b>6</b>	<b>Der Mitarbeiter – Lernkompetenzen als Schlüssel zum Erfolg .....</b>	<b>131</b>
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

<b>7</b>	<b>Die Rolle der Personalentwicklung</b> .....	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
<b>8</b>	<b>Die Rolle der Führungskraft</b> .....	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
<b>9</b>	<b>Unternehmen: Individuelles vs. organisationales Lernen</b> .....	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
<b>10</b>	<b>Fazit</b> .....	237
<b>11</b>	<b>Anhang</b> .....	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