

---

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	13
<b>1 Unternehmen und Organisationen in der Wertegesellschaft .....</b>	<b>17</b>
1.1 Trends .....	18
1.2 Organisationskultur .....	21
<b>2 New Work – die Zukunft ist ungewiss .....</b>	<b>25</b>
2.1 Disruption .....	26
2.2 New Work heute .....	28
2.3 Megatrend New Work – zukunftsweisend und sinnstiftend .....	33
2.4 Agiles Handeln in der Welt des New Work .....	35
2.4.1 Das agile Manifest .....	37
2.4.2 Agilität in der Organisation .....	38
2.4.3 Agiles Handeln .....	39
2.4.4 Das agile Mindset .....	47
2.4.5 Selbstorganisiertes Handeln .....	50
2.5 Digitale Zusammenarbeit .....	54
2.6 Arbeitsplatz der Zukunft – Digital Workspace .....	60
<b>3 Future Learning – selbstorganisierte Werte- und Kompetenzentwicklung ....</b>	<b>63</b>
3.1 Future Learning für eine ungewisse Zukunft .....	65
3.2 Future Learning in einer neuen Arbeitswelt .....	66
3.3 Ziele des Future Learning – Werte und Kompetenzen .....	72
3.4 Future Learning: Arbeiten und Lernen wachsen zusammen .....	75
3.5 Didaktik für Future Learning .....	77
3.5.1 Neurodidaktik .....	78
3.5.2 Lerntheorien und zukünftiges Lernen .....	80
3.5.3 Lernpsychologie .....	84
3.5.4 Ermöglichungsdidaktik – die konzeptionelle Basis .....	86
3.5.5 Singularitätsdidaktik .....	88
3.6 Ermöglichungsraum – Learning-Experience-Plattform (LXP) .....	89
3.6.1 Lern-Ökosystem – Learning-Experience-Plattform (LXP) .....	90
3.6.2 Digitale Lernwerkzeuge .....	102
3.7 Wissensaufbau in der Zukunft .....	112
3.7.1 Formelles E-Learning .....	114
3.7.2 Informelles E-Learning – Microlearning on demand .....	117
3.8 Qualifizierung in der Zukunft .....	119

3.9	Entwicklungsarrangements für Werte und Kompetenzen .....	122
3.9.1	Werte- und Kompetenzentwicklung in der Praxis und in Projekten ....	124
3.9.2	Begleitendes Coaching .....	126
3.9.3	Ergänzung der Werte- und Kompetenzentwicklung im Training .....	128
3.9.4	Unterstützung der Werte- und Kompetenzentwicklung in der Weiterbildung .....	131
3.9.5	Social Blended Learning .....	132
3.10	Social Workplace Learning .....	138
3.11	KOPING – Steuerung und Flankierung der Lernprozesse .....	140
3.11.1	KOPING-Konzept .....	140
3.11.2	Lernbegleiter .....	145
<b>4</b>	<b>Werte- und Kompetenzmodelle – die Basis gezielter Entwicklung .....</b>	<b>149</b>
4.1	Wertemodelle .....	149
4.2	Kompetenzmodelle .....	155
<b>5</b>	<b>Erfassung, Analyse und Bewertung von Werten und Kompetenzen .....</b>	<b>161</b>
5.1	Werteerfassung .....	163
5.1.1	Werteerfassung auf der Organisationsebene .....	167
5.1.2	Werteerfassung auf der Teamebene .....	169
5.1.3	Werteerfassung auf der individuellen Ebene – Ratingmethode .....	171
5.1.4	Werteerfassung auf der individuellen Ebene – Rankingmethode .....	174
5.1.5	Anforderungen an die Werteerfassung .....	175
5.2	Kompetenzerfassung .....	177
5.2.1	Kompetenzerfassung auf Organisationsebene .....	182
5.2.2	Kompetenzerfassung auf Teamebene .....	184
5.2.3	Kompetenzerfassung auf individueller Ebene – Ratingmethode .....	184
5.2.4	Kompetenzerfassung auf individueller Ebene – Rankingmethode .....	186
5.2.5	Anforderungen an die Kompetenzerfassung .....	188
5.3	Qualitätskriterien .....	190
<b>6</b>	<b>Gezieltes Werte- und Kompetenzmanagement .....</b>	<b>195</b>
6.1	Werte- und Kompetenzmanagement auf Organisationsebene .....	200
6.1.1	Obere Führung – organisationale Werte- und Kompetenzmanager ....	201
6.1.2	Werte- und Kompetenzmanagementteam .....	202
6.1.3	Unternehmensweiter Kommunikationsprozess .....	204
6.1.4	Lernende Netzwerke am Beispiel »Kultur der Nachhaltigkeit« .....	214
6.1.5	Prozess der organisationalen Werte- und Kompetenzentwicklung .....	219
6.1.6	Praxisbeispiel: Korridorthema »werteorientierte Compliance« .....	223
6.1.7	Praxisbeispiel: Werteorientiertes Marketing .....	229
6.1.8	Praxisbeispiel: Employer Branding .....	234

6.2	Werte- und Kompetenzmanagement auf Teamebene .....	237
6.2.1	Die Führungskraft – teambezogener Werte- und Kompetenzmanager .....	238
6.2.2	Prozess der teambezogenen Werte- und Kompetenzentwicklung .....	239
6.2.3	Führungskräftefeedback und Management der Führungskultur .....	244
6.2.4	Praxisbeispiel: Konfliktmanagement .....	254
6.3	Individuelle Werte- und Kompetenzentwicklung .....	258
6.3.1	Praxisbeispiel: Beratung von Nachwuchskräften .....	260
6.3.2	Praxisbeispiel: Recruiting .....	261
6.3.3	Werte- und kompetenzorientierte Berufsausbildung .....	267
6.3.4	Praxisbeispiel: Werteorientiertes und kulturgerechtes Onboarding .....	275
6.3.5	Aufbau von Fachkompetenzen .....	279
6.3.6	Praxisbeispiel: Talentmanagement .....	291
6.3.7	Praxisbeispiel: Aufbau von Führungskompetenzen .....	296
6.3.8	Praxisbeispiel: Karriereberatung .....	302
6.3.9	Praxisbeispiel: Retention Management .....	303
6.3.10	Praxisbeispiel: Outplacement (Newplacement) .....	304
6.4	Gezielte Werte- und Kompetenzentwicklung im Überblick .....	305
6.5	Validierung .....	309
6.6	Anforderungen an die gezielte Werte- und Kompetenzentwicklung von Mitarbeitern .....	310
<b>7</b>	<b>Geschäftsmodell des Future Learning .....</b>	<b>313</b>
7.1	Das Ende der Personalentwicklung .....	314
7.2	Neue Rollen im Corporate Learning .....	315
7.3	Strategieorientiertes Werte- und Kompetenzmanagement .....	317
7.4	Werte- und Kompetenzentwicklung der Learning Professionals .....	320
7.4.1	Lernbegleitung .....	320
7.4.2	Ziele und Anforderungen .....	321
7.4.3	Werte- und Kompetenzentwicklungsprozesse im Doppel-Decker .....	325
<b>8</b>	<b>Veränderungsprozess hin zu Future Learning .....</b>	<b>331</b>
8.1	Entwicklungsprozess .....	332
8.2	Handlungsfelder .....	334
8.3	Praxisbeispiel: Beispiel eines Einführungsprozesses für Future Learning .....	337
8.4	Zusammenfassung der Anforderungen .....	347
<b>9</b>	<b>Die Zukunft der Zukunft .....</b>	<b>351</b>
9.1	New Work .....	351
9.2	Future Learning .....	352
9.2.1	Werte, Kompetenzen und Disruption .....	353
9.2.2	Agilität .....	354

9.2.3	Digitale Transformation .....	356
9.2.4	Methoden der gezielten Werte- und Kompetenzentwicklung .....	357
9.2.5	Werteentwicklung .....	358
<b>10</b>	<b>Toolbox: gezielte Entwicklung der Werte und Kompetenzen von Mitarbeitern .....</b>	<b>361</b>
10.1	Grundlegende Entwicklungsempfehlungen .....	361
10.2	Agile Lernprinzipien .....	363
10.3	Entwicklungsmethoden für Werte und Kompetenzen .....	364
10.4	Basis: Entwicklung in Praxisaufgaben und -projekten .....	365
10.4.1	Agile Methoden .....	368
10.4.2	Jobrotation .....	375
10.4.3	Qualitätszirkel .....	376
10.4.4	Making Methode .....	377
10.4.5	Seitenwechsel® .....	377
10.4.6	Wissensmanagement .....	378
10.4.7	Lernallianzen .....	379
10.4.8	WOL – Working Out Loud .....	379
10.4.9	Communities of Practice .....	381
10.4.10	Supervision .....	381
10.4.11	Aufbau mentaler Stärke .....	382
10.5	Begleitendes Mentoring und Coaching .....	383
10.5.1	Mentoring .....	383
10.5.2	Coaching .....	384
10.5.3	Kollegiales Coaching .....	384
10.5.4	Co-Coaching .....	385
10.5.5	Kollegiale Beratung .....	386
10.6	Ergänzende Trainings .....	387
10.6.1	Realitätsgleiche Herausforderungen .....	388
10.6.2	Realitätsähnliche Herausforderungen .....	389
10.6.3	Realitätsnahe Herausforderungen .....	391
10.6.4	Analysemethoden .....	391
10.7	Unterstützende Weiterbildungsmaßnahmen .....	396
<b>11</b>	<b>Entwicklungsempfehlungen für Einzelwerte .....</b>	<b>401</b>
11.1	Kreativität .....	401
11.2	Gesundheit .....	403
11.3	Bildung .....	405
11.4	Individuelle Freiheit .....	408
11.5	Lebensstandard .....	410
11.6	Sicherheit .....	412
11.7	Anerkennung .....	414

11.8	Gemeinnutz .....	416
11.9	Privatleben .....	418
11.10	Ideale .....	420
11.11	Verantwortung .....	422
11.12	Respekt .....	424
11.13	Beziehungen .....	426
11.14	Einfluss .....	428
11.15	Norm und Gesetz .....	430
11.16	Netzwerk .....	432
<b>12</b>	<b>Entwicklungsempfehlungen für Einzelkompetenzen .....</b>	<b>435</b>
12.1	Eigenverantwortliches Handeln .....	435
12.2	Selbstorganisiertes Handeln .....	438
12.3	Förderndes Handeln .....	441
12.4	Ganzheitliches Handeln .....	444
12.5	Entscheidungsorientiertes Handeln .....	447
12.6	Tatkräftiges Handeln .....	449
12.7	Impulsgebendes Handeln .....	452
12.8	Konsequentes Handeln .....	455
12.9	Teamorientiertes Handeln .....	457
12.10	Problemlösendes Handeln .....	460
12.11	Kollaboratives Handeln .....	463
12.12	Gewissenhaftes Handeln .....	466
12.13	Erfahrungsorientiertes Handeln .....	469
12.14	Systematisch-methodisches Handeln .....	472
12.15	Entwicklungsorientiertes Handeln .....	475
12.16	Handeln mit Expertise .....	478
	Glossar .....	481
	Literatur .....	552
	Stichwortverzeichnis .....	569
	Autoren .....	575