

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	13
1 Unternehmen und Organisationen in der Werte- und Kompetenzgesellschaft	17
1.1 Von der Informations- zur Wertegesellschaft	19
1.2 Trends	21
1.3 Organisationskultur	24
2 New Work – die Zukunft ist ungewiss	29
2.1 Disruption	30
2.2 New Work heute	33
2.3 Megatrend New Work – zukunftsweisend und sinnstiftend	37
2.4 Agiles Handeln in der Welt des New Work	39
2.4.1 Das agile Manifest	41
2.4.2 Agilität in der Organisation	42
2.4.3 Agiles Handeln	44
2.4.4 Das agile Mindset	51
2.4.5 Selbstorganisiertes Handeln	54
2.5 Technologische Entwicklung	56
2.5.1 Digitalisierung	57
2.5.2 Digitale Transformation	60
2.5.3 (Generative) Künstliche Intelligenz	65
2.6 Arbeitsplatz der Zukunft – Digital Workspace	72
2.7 Anforderungen an die Mitarbeiter	75
3 Future Learning – selbstorganisierte Werte- und Kompetenzentwicklung	77
3.1 Future Learning für eine ungewisse Zukunft	79
3.2 Lernkultur – das Fundament	82
3.3 Future Learning in einer neuen Arbeitswelt	86
3.4 Ziele des Future Learning – Werte und Kompetenzen	92
3.5 Future Learning: Arbeiten und Lernen wachsen zusammen	96
4 Werte- und Kompetenzmodelle – die Basis gezielter Entwicklung	101
4.1 Kompetenzmodelle	102
4.2 Wertemodelle	107
4.3 Future Skills	112

5	Skill-Diagnostik	115
5.1	Kompetenzerfassung	119
5.1.1	Anforderungen und Methoden der Kompetenzerfassung	119
5.1.2	Kompetenzerfassung in der Praxis	122
5.1.3	Kompetenzerfassung auf Organisationsebene	124
5.1.4	Kompetenzerfassung auf Teamebene	126
5.1.5	Kompetenzerfassung auf individueller Ebene – Ratingmethode	127
5.1.6	Kompetenzerfassung auf individueller Ebene – Rankingmethode	131
5.1.7	Anforderungen an die Kompetenzerfassung	132
5.2	Werteerfassung	135
5.2.1	Werteerfassung auf der Organisationsebene	137
5.2.2	Werteerfassung auf der Teamebene	139
5.2.3	Werteerfassung auf der individuellen Ebene – Ratingmethode	141
5.2.4	Werteerfassung auf der individuellen Ebene – Rankingmethode	143
5.3	Skill-Mapping	143
5.4	Qualitätskriterien	145
6	Didaktik und Methodik des Future Learning	151
6.1	Didaktik für Future Learning	152
6.1.1	Neurodidaktik	153
6.1.2	Lerntheorien und zukünftiges Lernen	156
6.1.3	Lernpsychologie	162
6.1.4	Ermöglichungsdidaktik – die konzeptionelle Basis	165
6.1.5	Singularitätsdidaktik	167
6.2	Technologische Entwicklung im Corporate Learning	168
6.2.1	Künstliche Intelligenz im Corporate Learning	170
6.2.2	Lern-Ökosystem und Learning-Experience-Plattform (LXP)	177
6.2.3	Digitale Lernwerkzeuge	186
6.2.4	Spielbasiertes Lernen	200
6.2.5	Simulationen	208
6.3	Wissensaufbau in der Zukunft	209
6.3.1	Formelles E-Learning	211
6.3.2	Informelles E-Learning – Microlearning on demand	214
6.4	Qualifizierung in der Zukunft	217
6.5	Entwicklungsarrangements für Werte und Kompetenzen	220
6.5.1	Werte- und Kompetenzentwicklung in der Praxis und in Projekten	222
6.5.2	Begleitendes Coaching und soziales Lernen	227
6.5.3	Ergänzung der Werte- und Kompetenzentwicklung im Training	231
6.5.4	Unterstützung der Werte- und Kompetenzentwicklung in der Weiterbildung	234
6.5.5	Social Blended Learning	235

6.6	Social Workplace Learning	241
6.7	KOPING – Steuerung und Flankierung der Lernprozesse	246
6.7.1	KOPING-Konzept	246
6.7.2	Lernbegleiter	252
7	Gezieltes Skill-Management	257
7.1	Werte- und Kompetenzmanagement auf Organisationsebene	261
7.1.1	Obere Führung – organisationale Werte- und Kompetenzmanager	262
7.1.2	Werte- und Kompetenzmanagementteam	263
7.1.3	Unternehmensweiter Kommunikationsprozess	265
7.1.4	Lernende Netzwerke am Beispiel »Kultur der Nachhaltigkeit«	275
7.1.5	Prozess der organisationalen Werte- und Kompetenzentwicklung	281
7.1.6	Praxisbeispiel: Korridortheema »werteorientierte Compliance«	285
7.1.7	Praxisbeispiel: Werteorientiertes Marketing	290
7.1.8	Praxisbeispiel: Employer Branding	294
7.2	Werte- und Kompetenzmanagement auf Teamebene	298
7.2.1	Die Führungskraft – teambezogener Werte- und Kompetenzmanager	299
7.2.2	Prozess der teambezogenen Werte- und Kompetenzentwicklung	300
7.2.3	Führungskräftefeedback und Management der Führungskultur	305
7.2.4	Praxisbeispiel: Konfliktmanagement	314
7.3	Individuelle Werte- und Kompetenzentwicklung	318
7.3.1	Praxisbeispiel: Beratung von Nachwuchskräften	320
7.3.2	Praxisbeispiel: Recruiting	321
7.3.3	Werte- und kompetenzorientierte Berufsausbildung	327
7.3.4	Praxisbeispiel: Werteorientiertes und kulturgerechtes Onboarding	336
7.3.5	Aufbau von Fachkompetenzen	340
7.3.6	Praxisbeispiel: Talentmanagement	353
7.3.7	Praxisbeispiel: Aufbau von Führungskompetenzen	357
7.3.8	Praxisbeispiel: Karriereberatung	364
7.3.9	Praxisbeispiel: Retention-Management	365
7.3.10	Praxisbeispiel: Outplacement (Newplacement)	367
7.4	Gezielte Werte- und Kompetenzentwicklung im Überblick	367
7.5	Validierung	372
7.6	Anforderungen an die gezielte Werte- und Kompetenzentwicklung von Mitarbeitern	373
8	Geschäftsmodell des Future Learning	375
8.1	Die Personalentwicklung im Wandel	376
8.2	Neue Rollen im Corporate Learning	378
8.3	Strategieorientiertes Werte- und Kompetenzmanagement	380
8.4	Werte- und Kompetenzentwicklung der Learning Professionals	382
8.4.1	Lernbegleitung	383
8.4.2	Ziele und Anforderungen	384

8.4.3	Werte- und Kompetenzentwicklungsprozesse im Doppeldecker	388
8.4.4	Praxisbeispiel: Zertifizierter Skill-Manager	388
9	Veränderungsprozess zum Future Learning	397
9.1	Entwicklungsprozess	398
9.2	Praxisbeispiel: Einführungsprozess für Future Learning	401
9.3	Zusammenfassung der Anforderungen	414
10	Die Zukunft des Corporate Learning	417
10.1	Grundlegende Zukunftsszenarien	418
10.2	Zukunft der Arbeit	419
10.3	Zukunft der Personalentwicklung	421
10.4	Zukunft des Lernens	423
11	Toolbox: Gezielte Entwicklung der Werte und Kompetenzen von Mitarbeitern	425
11.1	Gezielte Entwicklung der Werte und Kompetenzen	426
11.1.1	Lernplanung mit dem individuellen Reporting	427
11.1.2	Personalisierte Lernplanung	427
11.1.3	Entwicklungsgespräch mit der Führungskraft	429
11.1.4	Methoden der gezielten Werte- und Kompetenzentwicklung im Überblick	430
11.2	Entwicklungsempfehlungen für Einzelkompetenzen	431
11.2.1	Eigenverantwortliches Handeln	432
11.2.2	Selbstorganisiertes Handeln	437
11.2.3	Förderndes Handeln	443
11.2.4	Ganzheitliches Handeln	448
11.2.5	Werteorientiertes Handeln	453
11.2.6	Konsequentes Handeln	459
11.2.7	Impulsgebendes Handeln	465
11.2.8	Entscheidungsorientiertes Handeln	470
11.2.9	Teamorientiertes Handeln	475
11.2.10	Problemlösendes Handeln	480
11.2.11	Kollaboratives Handeln	485
11.2.12	Gewissenhaftes Handeln	490
11.2.13	Erfahrungsorientiertes Handeln	495
11.2.14	Systematisch-methodisches Handeln	500
11.2.15	Technologiebasiertes Handeln	505
11.2.16	Handeln mit Expertise	512
11.3	Entwicklungsempfehlungen für Einzelwerte	517
11.3.1	Kreativität	517
11.3.2	Resilienz	523
11.3.3	Bildung	530
11.3.4	Unabhängigkeit	535

11.3.5	Beständigkeit	540
11.3.6	Nachhaltigkeit	545
11.3.7	Anerkennung	551
11.3.8	Gemeinnutz	556
11.3.9	Empathie	561
11.3.10	Achtsamkeit	567
11.3.11	Verantwortung	573
11.3.12	Respekt	578
11.3.13	Zusammenarbeit	584
11.3.14	Offenheit	591
11.3.15	Norm und Gesetz	596
11.3.16	Netzwerk	603
11.4	Entwicklung in Praxisaufgaben und -projekten	608
11.4.1	Social Workplace Learning: Herausfordernde Aufgaben in der Praxis und in Praxisprojekten (Action Learning)	609
11.4.2	Agile Arbeitsmethoden	610
11.4.3	Jobrotation	619
11.4.4	Qualitätszirkel und Verbesserungsvorschläge	620
11.4.5	Making-Methode	621
11.4.6	Seitenwechsel®	622
11.4.7	Wissensmanagement	623
11.4.8	Lernen von Experten	625
11.4.9	Lernallianzen	626
11.4.10	Communities of Practice	626
11.4.11	Lean Coffee	628
11.4.12	Working Out Loud (WOL)	629
11.4.13	Selbstbeobachtung und Selbstreflexion	631
11.4.14	Aufbau mentaler Stärke	633
11.4.15	LernOS	634
11.5	Lernbegleitung und soziales Lernen	636
11.5.1	Mentoring – Entwicklungspartnerschaft	636
11.5.2	Coaching – Lernbegleitung	637
11.5.3	Kollegiales Coaching	645
11.5.4	Co-Coaching	646
11.5.5	Kollegiale Beratung	648
11.5.6	Social Videos	650
11.5.7	Dynamic Facilitation	652
11.5.8	Brainstorming und Brainwriting	653
11.5.9	Galeriemethode	656
11.5.10	Ishikawa-Diagramm	657
11.5.11	Hackathon	659
11.5.12	Hochleistungsteams	660

11.5.13	Netzwerke bilden	661
11.5.14	Brown Bag Meetings	662
11.6	Ergänzende Trainings	662
11.6.1	Qualifizierung	663
11.6.2	Realitätsgleiche Trainings	664
11.6.3	Realitätsähnliche Trainings	666
11.6.4	Realitätsnahe Trainings	669
11.6.5	Liberating Structures	671
11.7	Unterstützende Weiterbildungsmaßnahmen	672
11.7.1	Wissensaufbau	672
11.7.2	Beispiele für Methodentrainings	675
11.7.3	Workshops für bewusstes Handeln	680
11.7.4	YouTube-Videos	680
11.7.5	TED-Konferenzen	681
11.7.6	Barcamp und Webcamp	681
11.7.7	World-Café	683
11.7.8	Moving Motivators	684
11.7.9	Erkundungsreisen	685
11.7.10	Kaminabende	685
11.7.11	Nudging	685
11.7.12	Psychologische Methoden	686
11.7.13	Workshops zum sozialen oder gesellschaftlichen Engagement	687
	Literatur	689
	Autoren	711
	Stichwortverzeichnis	715