

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort von Prof. Dr. Michael Heister	11
Vorwort	13
Vorwort zur zweiten Auflage	15
Vorwort zur dritten Auflage	17
 Teil 1: Neugestaltung des Lernens	 19
 1 Leben ist Veränderung, Wirtschaft auch	 21
1.1 Die Welt, in der wir leben (werden) – Die Metaperspektive	21
1.2 Transformation des Lernens – Die Unternehmensperspektive	30
 2 Agil Arbeiten, agil Lernen	 35
2.1 Lernen – Eine Schlüsselkompetenz in der agilen Wirtschaft	35
2.2 Agilität und das Agile Manifest	37
2.3 Agiles Arbeiten – ein Erklärungsversuch	40
2.3.1 Selbstorganisierte Teams	41
2.3.2 Der Kundennutzen	42
2.3.3 Netzwerke	43
2.4 Abgrenzungen – Agiles Lernen, Lernen 4.0, New Learning	47
2.5 Agiles Lernen	51
2.5.1 Lernen in und für agile Umgebungen	51
2.5.2 Der Weg zum Agilen Lernen – das »Agile Manifest des Lernens«	53
 3 Agile und klassische Personalentwicklung	 57
3.1 Personalentwicklung muss beidhändig werden	58
3.2 Spielarten der agilen Personalentwicklung	63
3.3 Vorbereitung auf agile Personalentwicklung	64
3.3.1 Abgrenzung zu selbstgesteuertem, entdeckendem und informellem Lernen	64
3.3.2 Neue Werte in der Weiterbildung – informell statt zertifikatsorientiert	67
3.3.3 Voraussetzungen Agilen Lernens: Kultur und Haltung	69
3.3.4 Grundprinzipien einer agilen Personalentwicklung	71
3.4 Exkurs: PE-Controlling – vom Nutzen her denken	72
3.5 Fazit	76

4	Agile Lernformate	79
4.1	Merkmalsdimensionen von Lernformaten	80
4.1.1	Lernsituation: einfach/kompliziert vs. komplex/dynamisch-chaotisch	81
4.1.2	Lernziel: vorgegeben vs. offen	83
4.1.3	Strukturgebende Basis des Lernens: Inhalt vs. Prozess	84
4.1.4	Lernweg: klar vs. unklar	85
4.1.5	Zeitliche Orientierung: Zukunft vs. Vergangenheit	90
4.1.6	Auslöser: Learning on demand vs. Learning for supply	92
4.1.7	Arbeitsbezug: »off the job« und »on the job«	94
4.1.8	Abschluss: formal vs. informell (und non-formal)	96
4.1.9	Freiheitsgrad: selbstgesteuert vs. fremdgesteuert	99
4.1.10	Kollaboration: soziale vs. individuelle Formate	101
4.1.11	Verantwortung: Lehrender vs. Lernende	103
4.1.12	Mindset: auf Bewährtes verlassen vs. experimentieren	104
4.1.13	Kommunikation: synchron vs. asynchron	106
4.2	Agile Lernformate im Detail	107
4.2.1	Einführung agiler Lernformate	108
4.2.2	Beispiele agiler Lernformate	109
4.2.3	Beispiele von Lernformaten, die die Agilisierung von Lernen fördern	118
4.3	Die Agilisierung von Lehre	127
4.4	Fazit	131
5	Neue Lerninhalte für eine neue Arbeitswelt	135
5.1	Anpassung an ein neues Arbeitsumfeld	136
5.1.1	Digitale Kompetenz	137
5.1.2	Virtuelle und hybride Teams	140
5.1.3	Mensch-Maschine-Kommunikation	143
5.2	Neue Arbeitsweisen	144
5.2.1	Anforderungen an die Eigensteuerung	144
5.2.2	Selbsterkenntnisvermögen	145
5.3	Metakompetenzen	146
Teil 2: Neue Verantwortlichkeiten für alle Beteiligten		149
6	Mitarbeitende – Lernkompetenzen als Schlüssel zum Erfolg	151
6.1	Neue Anforderungen an die Mitarbeitenden – Ambidextrie des Lernens	152
6.2	Selbstgesteuertes Lernen	153
6.3	Agile Lernende	157

6.4	Learning Agility	158
6.5	Neue Rollen der Mitarbeitenden	160
6.6	Lernkompetenzen	164
6.6.1	Dispositionale Lernkompetenzen – Selbstreflexion	165
6.6.2	Prozessuale Lernkompetenzen – Lernmanagement gestalten	175
6.6.3	Rahmenbedingungen zur Lernkompetenz	183
6.6.4	Fazit: Lernkompetenzen gezielt fördern	185
6.6.5	Unterstützende Tools für Lernkompetenzen	186
6.7	Fazit	189
7	Die Rolle der Personalentwicklung	193
7.1	Personalentwicklung und Business nähern sich an	193
7.2	Strategische Herausforderungen	195
7.3	Die Rollen der Personalentwicklung agil ergänzen	198
7.3.1	PE als Strategie und Sicherer des Unternehmenserfolgs	200
7.3.2	PE als Förderer und Ermöglicher einer unterstützenden Unternehmenskultur	207
7.3.3	PE als Lerncoach für Mitarbeitende und Führungskräfte	209
7.3.4	PE als Broker/Vermittler von Lernpartnern, Inhalten und Formaten	214
7.3.5	Fazit zu den vier Rollen der Personalentwicklung	218
7.4	Der Status quo – Personalentwicklung heute	219
7.5	Fazit	220
8	Die Rolle der Führungskraft	223
8.1	Herausforderungen für Führungskräfte in der (agilen) VUCA-Lernwelt	223
8.2	Die Rollen der Führungskraft beim Agilen Lernen	226
8.3	Führungskräfteentwicklung (FKE) in der agilen Welt	231
9	Unternehmen: individuelles vs. organisationales Lernen	241
9.1	Verständnis von Arbeit	241
9.2	Lernkultur als Grundlage einer lernenden Organisation	243
9.2.1	Was ist Lernkultur?	243
9.2.2	Eine Lernkultur für eine lernende Organisation	249
9.3	Lernen als Erfolgsfaktor in der Unternehmensentwicklung	253
9.4	Entwicklung eines Lernrahmens	255
9.4.1	Spiral Dynamics zur Reifegrad-Klassifizierung der eigenen Lernkultur	255
9.4.2	LernOS als Betriebssystem für lebenslanges Lernen und lernende Organisationen	258
9.4.3	Tipps und Reflexionspunkte zur Lernkultur	258
9.5	Die lehrende Organisation als logische Weiterführung der lernenden Organisation	261

10	Fazit	265
11	Anhang	267
11.1	Basisinformationen zu agilen Methoden	267
11.2	Agile Prinzipien werden zu agilen Lernprinzipien	267
11.3	Was agiles Arbeiten im Kern bedeutet	269
11.4	Agile Methoden, agiles Arbeiten und Personalmanagement	272
11.5	Die LEKAF-Studie – Lernkompetenzen von Mitarbeitenden analysieren und fördern	305
11.6	Wissenschaftlicher Exkurs zum Forschungsprojekt LEKAF	306
11.7	Leseanregungen	307
	Abbildungsverzeichnis	309
	Tabellenverzeichnis	313
	Stichwortverzeichnis	315