

1 Kompetenzorientiertes Lernen	1
1.1 Wissen ist keine Kompetenz	1
1.2 Die klassische Personalentwicklung	3
1.3 Die digitale Wissensvermittlung mithilfe von Lernplattformen	4
1.4 Im Dschungel der Begriffe	5
1.5 Warum wir von Kompetenzen sprechen	6
1.6 Grundkompetenzen, Fachkompetenzen und funktionsspezifische Kompetenzen	8
1.7 Grundkompetenzen: Das Kopf-, Herz- und Handprinzip	10
1.8 Das Kopf-, Herz-, Hand-Prinzip als Basis für einen Grundkompetenz-Katalog	11
Literatur	14
2 Die 9 Schritte zur kompetenzorientierten Trainingsentwicklung	15
2.1 Bedarfsanalyse durchführen	16
2.1.1 Ermittlung des Kompetenzbedarfs im Unternehmen	16
2.1.2 Ermittlung des individuellen Weiterbildungsbedarfs	20
2.1.3 Methoden der kompetenzorientierten Bedarfsanalyse	22
2.2 Lerninhalte bestimmen	34
2.2.1 Ableiten von Lerninhalten aus den ermittelten Soll-Kompetenzen	35
2.2.2 Anlegen einer Gesamtübersicht	36
2.3 Lernziele formulieren	36
2.3.1 Die Lernzieltaxonomie	36
2.3.2 Kriterien bei der Festlegung von Lernzielen	41

2.3.3	Formulierung von Lernzielen	41
2.4	Zielgruppen analysieren	46
2.4.1	Die individuellen Lernpräferenzen	48
2.4.2	Die digitalen IST-Kompetenzen erfassen	53
2.4.3	Lernmotivation der Zielgruppe	55
2.5	Rahmenbedingungen klären	58
2.6	Lernumgebung analysieren und gestalten	59
2.7	Lernbausteine erstellen	62
2.7.1	Erstellung einer Gesamtübersicht über bestehende und zu entwickelnde Lernbausteine	64
2.7.2	Bestimmung und Vorauswahl der infrage kommenden Lernmedien und Lehrmethoden	68
2.7.3	Ausarbeitung der Lernbausteine	94
2.7.4	Erstellung von Kursen unter Integration der Lernbausteine	107
2.7.5	Freigabe und Pilotierung	115
2.8	Lernzielkontrolle entwerfen	116
2.8.1	Lernzielkontrolle „Kennen und Verstehen“	118
2.8.2	Lernzielkontrolle „Anwenden“	119
2.8.3	Lernzielkontrolle „Transferieren“	120
2.8.4	Lernzielkontrolle „Selbstorganisieren“	121
2.9	Lernbaukasten anlegen	122
2.9.1	Erstellung der Lernbaukasten-Architektur entlang der Lernzieltaxonomie	123
2.9.2	Befüllung des Lernbaukastens	125
2.9.3	Nutzung des Lernbaukastens zur Gestaltung individueller Lernpfade	126
	Literatur	127
3	Gehirngerechtes Lernen	129
3.1	Das Gehirn lernt immer	130
3.2	Neugierde als Grundlage unseres Lernens und Handelns	131
3.3	Emotionen als Lernbeschleuniger	132
3.4	Erfolg erhält die Lernbereitschaft	135
3.5	Fleiß steht über dem Genie	136
3.6	Bedeutsamkeit als Speicherkriterium	137
3.7	Erfahrungsbezug als Anker für neue Lerninhalte	138
	Literatur	139

4 Die Zukunft des Lernens	141
4.1 Lernen quo vadis	141
4.2 Die Ausgangslage	142
4.3 Der technische Fortschritt als Lernantreiber	142
4.3.1 Selbstgesteuertes Lernen	144
4.3.2 KI als Bedrohung	144
4.3.3 KI als Chance	145
4.3.4 Die Rolle der KI für das zukünftige Lernen	145
4.4 Individualisiertes Lernen	146
4.5 Die hybride Personalentwicklung	147
4.6 Die neue Rolle der Lernbegleiter*innen entlang der Lernzieltaxonomie-Stufen	148
Literatur	150
5 Assessment Center neu gedacht	151
5.1 Das Erfolgsrezept des Assessment Centers	152
5.2 Der „Change“ beim Ablauf des Assessment Centers	154
5.3 Das Assessment Center als Erfolgsfaktor für ein kompetenzorientiertes Auswahlverfahren	155
5.4 Die fünf Schritte zum kompetenzorientierten Assessment Center	156
5.4.1 Kompetenzermittlung zur Stellenbesetzung	157
5.4.2 Festlegung der Mindestanforderungen der zu erreichenden Kompetenzziele	157
5.4.3 AC-Inhalte bestimmen	158
5.4.4 Auswahl und Entwicklung von Assessment-Übungen	158
5.4.5 Auswahl und Schulung der AC-Beobachtenden	165
5.5 Der digitale Weg zum Assessment	168
5.6 Worauf es im Assessment wirklich ankommt – Exkurs von Simone Hartung	168
Literatur	169
Zum Abschluss ein Rückblick mit Ausblick	171
Glossar	173