

John Erpenbeck/Werner Sauter
unter Mitarbeit von Roman Sauter

Future Learning und New Work

Das Praxisbuch für gezieltes Werte- und Kompetenzmanagement

1. Auflage

Haufe Group
Freiburg • München • Stuttgart

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	13
1 Unternehmen und Organisationen in der Wertegesellschaft.....	17
1.1 Trends.....	18
1.2 Organisationskultur.....	21
2 New Work - die Zukunft ist ungewiss	25
2.1 Disruption	26
2.2 New Work heute.....	28
2.3 Megatrend New Work-zukunftsweisend und sinnstiftend	33
2.4 Agiles Handeln in derWelt 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
3 Future Learning - selbstorganisierte Werte- und Kompetenzentwicklung....	63
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-Microlearningondemand.....	117
3.8 Qualifizierung in der Zukunft.....	119

Inhaltsverzeichnis

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
4	Werte- und Kompetenzmodelle-die Basis gezielter Entwicklung.....	149
4.1	Wertemodelle.....	149
4.2	Kompetenzmodelle.....	155
5	Erfassung, Analyse und Bewertung von Werten und Kompetenzen.....	161
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
6	Gezieltes Werte- und Kompetenzmanagement	195
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: Korridortheema »wertorientierte 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
7	Geschäftsmodell des Future Learning.....	313
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
8	Veränderungsprozess hin zu Future Learning.....	331
8.1	Entwicklungsprozess.....	332
8.2	Handlungsfelder.....	334
8.3	Praxisbeispiel: Beispiel eines Einführungsprozesses für Future Learning.....	337
8.4	Zusammenfassung der Anforderungen.....	347
9	Die Zukunft der Zukunft.....	351
9.1	New Work.....	351
9.2	Future Learning	352
9.2.1	Werte, Kompetenzen und Disruption.....	353
9.2.2	Agilität.....	354

Inhaltsverzeichnis

9.2.3	Digitale Transformation.....	356
9.2.4	Methoden der gezielten Werte-und Kompetenzentwicklung.....	357
9.2.5	Werteentwicklung.....	358
10	Toolbox: gezielte Entwicklung der Werte und Kompetenzen	
	von Mitarbeitern	361
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
11	Entwicklungsempfehlungen für Einzelwerte	401
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

Inhaltsverzeichnis

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
12	Entwicklungsempfehlungen für Einzelkompetenzen.....	435
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