

Future Learning und New Work

Werte- und Kompetenzentwicklung in der digitalen Transformation

So gestalten Sie Ihr Future Learning erfolgreich



Autor:

Prof. Dr. Werner Sauter

Herausgeber:

Swiss Connect Academy Deutschland GmbH

Josef-Orlopp-Straße 156

10365 Berlin

web: www.swiss-connect-academy.de

Ansprechpartner:

Roman Sauter Mobil: 0049 178 13 62 852

E-Mail: roman.sauter@sca.online

Werner Sauter Mobil: 0049 172 761 8263

E-Mail werner.sauter@sca.online

Hinweis:

Die Cloud Lösungen ValCom® für gezieltes Werte- und Kompetenzmanagement
und die Learning Experience Plattform (LXP) sind Produkte
der Swiss Connect Academy Deutschland GmbH

Copyright: Swiss Connect Academy Deutschland GmbH® 2024

**Alle Rechte, auch der auszugsweisen Vervielfältigung, liegen bei Swiss Connect Academy
Deutschland GmbH®.**



Inhalt

| | |
|---|----|
| 1. Einleitung..... | 5 |
| 2. Die Zukunft ist ungewiss – Worauf sich Unternehmen einstellen müssen..... | 6 |
| 3. Future Learning – selbstorganisierte Werte- und Kompetenzentwicklung..... | 7 |
| 3.1. Skills..... | 8 |
| 3.2. Kompetenzen – mehr als Wissen und Qualifikation | 9 |
| 3.3. Werte und Organisationskultur | 9 |
| 3.4. Werte und Kompetenzen – zwei Seiten einer Medaille | 11 |
| 3.5. Persönlichkeitseigenschaften – ein Indikator für Werte und Kompetenzen?..... | 12 |
| 3.6. Skill-Taxonomie und Skill-Ontologie..... | 13 |
| 3.7. Wertemodell..... | 15 |
| 3.8. Kompetenzmodell..... | 17 |
| 3.9. Spezifische Entwicklung von Werte- und Kompetenzmodellen | 19 |
| 3.10 Integrierte Erfassung der Hard- und Soft-Skills..... | 21 |
| 3.10.1 Organisationsebene | 22 |
| 3.10.2 Teamebene | 24 |
| 3.10.3 Rating Methode - Funktionsbezogene Erfassung auf Mitarbeitenebene..... | 26 |
| 3.10.4 Ranking-Methode Basic..... | 28 |
| 3.10.5 Sicherung der Qualität und des Erfolgs..... | 29 |
| 4. Future Learning: Arbeiten und Lernen wachsen zusammen..... | 31 |
| 4.1. Didaktik für Future Learning..... | 32 |
| 4.1.1. Lernmotivation..... | 32 |
| 4.1.2. Ermöglichungsdidaktik – die konzeptionelle Basis..... | 35 |
| 4.1.3. Singularitätsdidaktik | 36 |
| 4.2. Ermöglichungsraum..... | 37 |
| 4.2.1 Learning Experience Platform - LXP | 38 |
| 4.2.2 Künstliche Intelligenz im Corporate Learning | 40 |
| 4.3. Wissensaufbau in der Zukunft..... | 44 |



| | | |
|--------|--|----|
| 4.3.1. | Formelles und informelles Lernen..... | 45 |
| 4.3.2. | Micro-Learning | 45 |
| 4.3.3. | Lernmedien | 46 |
| 4.4. | Qualifizierung durch Blended Learning | 47 |
| 4.5. | Entwicklungsarrangements für Werte und Kompetenzen | 49 |
| 4.5.1. | Werte- und Kompetenzentwicklung in der Praxis und in Projekten | 50 |
| 4.5.2. | Lernbegleitung und soziales Lernen | 51 |
| 4.5.3. | Ergänzung der Werte- und Kompetenzentwicklung im Training | 52 |
| 4.5.4. | Unterstützung der Werte- und Kompetenzentwicklung in der Weiterbildung | 53 |
| 4.5.5. | Social Blended Learning..... | 53 |
| 4.5.6. | Social Video..... | 58 |
| 4.5.7. | Social Workplace Learning | 59 |
| 4.5.8. | Koping – Steuerung und Flankierung der Lernprozesse..... | 60 |
| 4.5.9. | Kollegiale Beratung..... | 61 |
| 4.5.10 | Communities of Practice..... | 62 |
| 4.6. | Lernbegleitende..... | 62 |
| 4.7. | Ganzheitliche Konzeption des Corporate Learning..... | 64 |
| 5. | <i>Implementierungsprozess</i> | 66 |
| 6. | <i>Anwendungsfelder des Future Learning</i> | 68 |
| 6.1. | Anwendungsfelder auf Organisationsebene | 68 |
| 6.2. | Anwendungsfelder auf Teamebene | 70 |
| 6.3. | Anwendungsfelder auf individueller Ebene..... | 71 |
| 7. | <i>Zukunft des Corporate Learning</i> | 77 |
| 8. | <i>Literatur</i> | 78 |



1. Einleitung

„Wie bereiten wir die Mitarbeitenden auf Aufgaben vor, die gegenwärtig noch gar nicht existieren, auf die Nutzung von Technologien, die noch gar nicht entwickelt sind, um Probleme zu lösen, von denen wir heute noch nicht wissen, dass sie entstehen werden?“

Nach YouTube „Shift happens, did you know?“ (2022)¹

Das World Economic Forum geht davon aus, dass 44 % der Beschäftigten in den kommenden fünf Jahren grundlegend neue Fähigkeiten aufbauen müssen. Es kommt in seinem aktuellen Bericht "Future of Jobs 2023"² zum Ergebnis, dass analytisches und kreatives Denken sowie Künstliche Intelligenz (KI) und der Umgang mit Big Data bis 2027 die am meisten nachgefragten Fähigkeiten sein werden. Wichtiger werden auch Führungsqualitäten und sozialer Einfluss sowie Neugier und Lebenslanges Lernen. Vorratslernen für Wissen und Qualifikationen spielt dagegen eine untergeordnete Rolle. Dies wird auch in einer aktuellen Studie des World Economic Forum zur Bedeutung von Skills im Arbeitsprozess deutlich.



¹ <https://www.youtube.com/watch?v=u06BXgWbGvA>

² <https://www.weforum.org/agenda/2023/05/future-of-jobs-2023-skills/>



Abbildung 1 Erfolgsfaktoren in der digitalen Transformation (World Economic Forum 2023)

Es wird damit deutlich, dass Soft-Skills, d. h. Kompetenzen und Werte, maßgeblich für den Unternehmenserfolg sind. Dies ist nicht verwunderlich, schließlich steht uns heute Wissen in vielfältiger Form „on-demand“, mobil und oftmals kuratiert abrufbar zur Verfügung. Viel wichtiger sind dagegen die Fähigkeit, dieses Wissen erfolgreich für Problemlösungen anzuwenden, also Kompetenzen, und die erforderliche Haltung, um beispielsweise agile Methoden zu „leben“.

Wissen, Kompetenzen und Werte können von den Mitarbeitenden nur handlungswirksam angeeignet werden; Pauken und Auswendiglernen hilft da wenig, ein zukunftsweisendes Lernen – ein **Future Learning** – ist erforderlich. Diese neue Lernwelt muss dabei ein Spiegelbild der Praxis sein, wenn die Mitarbeitenden auf die zukünftigen Herausforderungen des New Work vorbereitet werden sollen. Future Learning und New Work bilden nicht mehr und nicht weniger die Zukunft des Lernens und Arbeitens ab.

Für betriebliche und überbetriebliche Bildungsanbieter eröffnen sich dadurch neue, attraktive Marktchancen, sofern sie ihre Geschäftsmodelle radikal verändern.

2. Die Zukunft ist ungewiss – Worauf sich Unternehmen einstellen müssen

Disruptive Innovationen, wie die digitale Transformation, verdrängen und zerstören erbarmungslos bisherige Technologien, Vertriebsmodelle und Märkte. Radikal veränderte Rahmenbedingungen, wie sie beispielsweise durch den Handelskrieg zwischen den USA und China aber auch durch Katastrophen wie die Covid-19-Pandemie erzeugt werden, bewirken existenziell bedrohliche Herausforderungen, die nicht vorhersehbar sind. Dies hat tiefgehende Konsequenzen für die Unternehmen.

Verantwortungsvolle Unternehmensführung

Von Unternehmen wird zunehmend eine verantwortungsvolle Unternehmensführung gefordert, die den Wertewandel in der Gesellschaft und der Arbeitswelt berücksichtigt. Diese soll im Einklang stehen

- mit den sozialen Werten, wie Norm und Gesetz,
- mit ethischen Werten, wie Verantwortung und Respekt gegenüber Mitarbeitenden und Gesellschaft,
- mit Nutzenwerten, wie Gemeinnutz und Nachhaltigkeit und
- mit Personalen Werten, wie Gesundheit durch Umwelt- und Klimaschutz.



Anpassung an disruptive Entwicklungen

Es werden nur die Unternehmen nachhaltig erfolgreich sein, die sich aktiv an disruptive Entwicklungen anpassen können. Völlig neue Geschäftsmodelle, die im Zuge der Megatrends der digitalen Transformation immer öfter entstehen, haben tiefgehende Konsequenzen für die Aufgaben im Arbeitsprozess und damit für die Anforderungen an die Mitarbeitenden und Führungskräfte. Agile, kollaborative Arbeitsmodelle verbreiten sich zunehmend in der Arbeitswelt. (vgl. Sauter et al. 2017). Die technologischen Entwicklungen schaffen dabei laufend neue Herausforderungen für die Mitarbeitenden und ihre Lernprozesse. Gleichzeitig ermöglichen sie aber erst die erforderlichen, selbstorganisierten Entwicklungsprozesse.

Gezielte Entwicklung der Werte und Kompetenzen – Soft-Skills

Der unternehmerische Erfolg wird nur möglich sein, wenn die Mitarbeitenden Kompetenzen, d.h. ihre Fähigkeiten, selbstorganisiert und kreativ mit Hilfe digitaler Systeme und agiler Methoden zu handeln, konsequent erweitern. Dies erfordert wiederum den Aufbau von Werten als Ordner dieses selbstorganisierten Handelns.

3. Future Learning – selbstorganisierte Werte- und Kompetenzentwicklung

Wissen, Qualifikation und Kompetenz sowie Skills werden im alltäglichen Sprachgebrauch oftmals gleichbedeutend verwendet. Fertigkeiten, Wissen im engeren Sinne, oder Qualifikationen sind zukünftig die notwendigen Voraussetzungen, jedoch nicht mehr das Ziel der Mitarbeitendenentwicklung. Letztendlich zählt die Fähigkeit, Herausforderungen in der Praxis selbstorganisiert mit der passenden Haltung zu bewältigen und effektiv zu handeln.

Sieht man die vielfältigen Veröffentlichungen zu Skills, wird einem die gesamten Themenbreite des betrieblichen Lernens, vom Wissen über Fertigkeiten und Qualifikationen bis Werten und Kompetenzen, geboten. Manchmal werden Skills aber auch ausdrücklich mit Kompetenzen, mal auch schlicht mit Fertigkeiten oder Qualifikationen gleichgesetzt (vgl. Edelkraut/Sauter 2022).

Offensichtlich gibt es keine allgemein anerkannte Definition von Skills. Der Duden unterscheidet zwischen *Hard Skills* als „rein fachlichen Qualifikationen“ und *Soft Skills* als „Kompetenz im zwischenmenschlichen Bereich, Fähigkeit im Umgang mit anderen Menschen“.

Eine sinnvolle Definition der Skills für das Corporate Learning muss sich an den betrieblichen Erfordernissen orientieren. Betriebliche Bildung hat die Aufgabe, die Mitarbeitenden für die



heutigen und zukünftigen Herausforderungen in der Arbeitswelt fit zu machen. Deshalb zielen Skills auf die Handlungsfähigkeit und die dafür erforderliche Haltung der Mitarbeitenden.

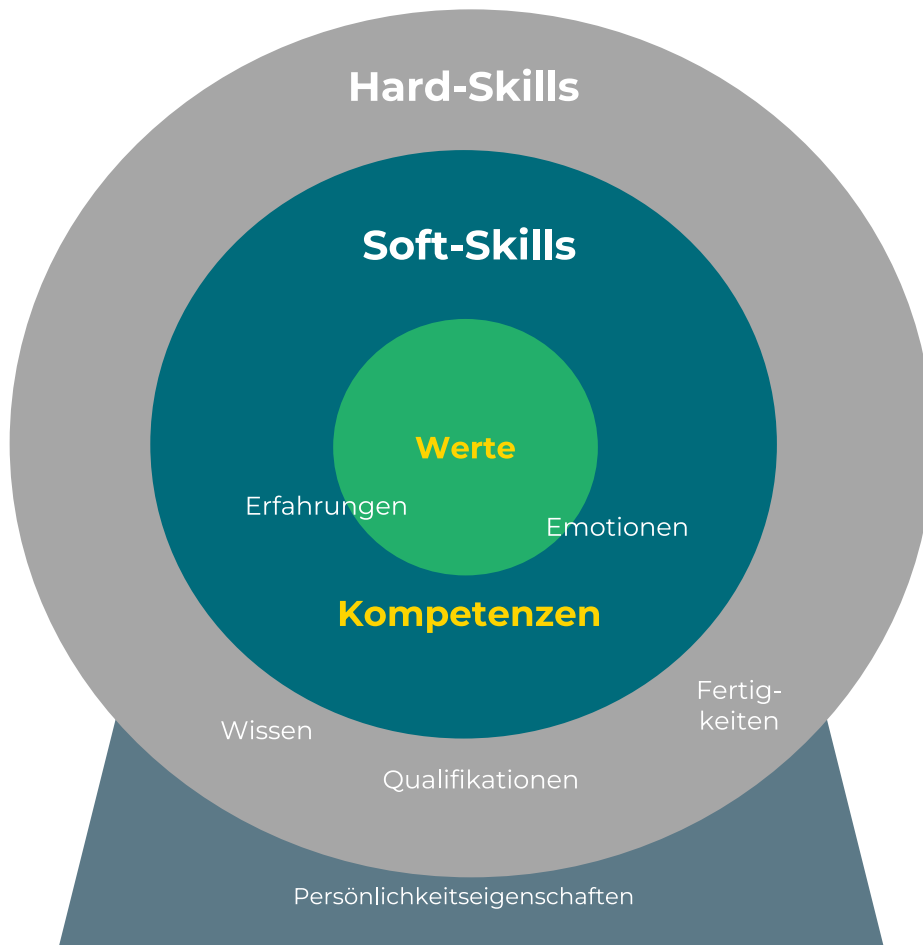


Abbildung 2 Werte und Kompetenzen – mehr als Wissen und Qualifikation

3.1. Skills

Skills ermöglichen es den Mitarbeitenden, die Herausforderungen im Arbeitsprozess selbstorganisiert handlungsfähig zu meistern. Sie setzen Wissen, Fertigkeiten und Qualifikation voraus, erfordern aber in erster Linie Werte und Kompetenzen, die sich in der Haltung und der Handlungsfähigkeit der Mitarbeitenden zeigen (Edelkraut/Sauter 2022).

Damit umfassen Skills in einer Organisation sowohl formelles auch informelles Lernen.

Hard Skills umfassen berufsorientiertes Wissen im engeren Sinne, Fertigkeiten und Fähigkeiten, die handlungszentriert sind und als Qualifikationen eindeutig definiert werden können, so dass sie in Zertifizierungsprozessen außerhalb der Arbeitsprozesse, z. B. in Prüfungen, erfasst werden können.

Soft Skills umfassen Werte und Kompetenzen, die sich in der Haltung und in der



Handlungsfähigkeit bei der Bewältigung von Herausforderungen in der Praxis zeigen.

Damit bilden Werte und Kompetenzen die Ziele des Corporate Learning, Wissen, Fertigkeiten und Qualifikationen sind dafür die notwendige Voraussetzung.

3.2. Kompetenzen – mehr als Wissen und Qualifikation

Es gibt keine Kompetenzen ohne Wissen im engeren Sinne und Fähigkeiten sowie Qualifikationen. Wissen und Qualifikation sind aber keine Kompetenzen. Sie bilden lediglich die notwendige Voraussetzung für den Kompetenzaufbau.

Es hat sich im betrieblichen Bildungsbereich durchgesetzt, Fähigkeiten zum selbstorganisierten, kreativen Handeln unter Unsicherheit als Kompetenzen zu bezeichnen.

Kompetenzen sind Fähigkeiten, in offenen, unüberschaubaren, komplexen, dynamischen und zuweilen chaotischen Situationen kreativ und selbstorganisiert zu handeln (Selbstorganisationsdispositionen) (vgl. Erpenbeck/Heyse 2007).

3.3. Werte und Organisationskultur

Wie Unternehmen mit der Umwelt und mit Menschen umgehen, spielt nicht nur für Kund*innen, sondern auch immer mehr für Bewerbende eine zentrale Rolle. Sind technische Innovationen, Prozessinnovationen oder Dienstleistungsinnovationen Trümpfe der Unternehmen in der Wissensgesellschaft, so sind wertehaltige, von den Mitarbeitenden verinnerlichte unternehmenskulturelle Haltungen, Anschauungen und Orientierungen Trümpfe in der heutigen Wertegesellschaft. Die Menschen sind heute zunehmend sensibler in Hinblick auf die „gelebten“ Werte der Organisationen. Auch können sie durch die gesteigerte Transparenz immer leichter feststellen, ob die behaupteten Werte der Unternehmenskultur mit den „gelebten“ Werten tatsächlich übereinstimmen.

Werte erfahren aktuell aufgrund der ökologischen Krise und der Pandemie und technologischer Sprünge sowie dem damit verbundenen Zuwachs menschlicher Fähigkeiten, aber auch der Erkenntnis, dass nachhaltiges, strategisches Handeln zu einer Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit führt, einen enormen Bedeutungszuwachs. Insgesamt werden die Menschen zunehmend eigenverantwortlich und selbstorganisiert agieren. Dies erfordert jedoch einen veränderten Mindset, also Werte, die Antrieb und Orientierung für selbstorganisiertes Handeln geben und damit die Haltung bestimmen.

Werte sind als Kerne von Kompetenzen Ordner selbstorganisierten Handelns.



Deshalb kommt den Werten und dem Wertemanagement eine immer größere Bedeutung zu.

Gemeinsame Werte und deren unternehmensweite Verinnerlichung verschaffen Unternehmen nach innen und außen einen Wettbewerbsvorteil und sichern das Überleben.

Es gibt somit mindestens drei fundamentale Gründe für die Notwendigkeit der gezielten Entwicklung von Werten:

- Viele Prozesse in Organisationen sind im Zuge der Digitalisierung immer mehr selbstorganisiert. Deshalb werden zunehmend Werte als Ordner der Selbstorganisation benötigt.
- Werte ermöglichen das selbstorganisierte, kompetente Handeln der Mitarbeitenden und Teams, auch wenn sie nicht alle Informationen, die für eine Entscheidung notwendig wären, besitzen. Dies ist in der Praxis der Regelfall.
- Wir haben es ständig mit neuen, unvorhersehbaren Entwicklungen zu tun, die Entscheidungen und selbstorganisiertes Handeln der Mitarbeitenden erfordern.

Erst Werte ermöglichen ein Handeln unter Unsicherheit, sie überbrücken oder ersetzen fehlendes Wissen, schließen die Lücke zwischen Wissen und dem Handeln.

Die Werte bilden die Organisationskultur eines Unternehmens und diese liefert den Orientierungsrahmen, der Unternehmen die notwendige Selbstsicherheit und Identität verleiht.

Organisationskultur ist ein soziales System von gemeinsamen Wahrnehmungen, Denkweisen und Handlungen, die die Entscheidungen sowie das Handeln der Mitarbeitenden auf allen Ebenen einer Organisation prägen und die sich als „gemeinsames mentales Modell“ erweist.

Konkretisiert wird diese Kultur letztendlich in den gemeinsamen, gelebten Werten, den Entscheidungen und Handlungen – den Kompetenzen. Damit gestaltet und beeinflusst jeder Mitarbeitende, aber insbesondere auch jede Führungskraft, die Organisationskultur mit (vgl. Schwuchow 2022)



Abbildung 3 Aspekte der Organisationskultur

Daraus leitet sich auch die Wahrnehmung der Organisation durch Kund*innen, Partner*innen und die Öffentlichkeit – die Reputation ab. Letztendlich bestimmt die Organisationskultur damit den Erfolg der Organisation.

3.4. Werte und Kompetenzen – zwei Seiten einer Medaille

In den meisten Unternehmen dominieren immer noch tradierte Lehrkonzepte, obwohl dieses Vorratslernen in Seminaren mit einem Wirkungsgrad von weniger als 10 % diesem veränderten Bildungsbedarf nicht einmal annähernd gerecht wird (vgl. Kirkpatrick/Kirkpatrick 2012).

Immer mehr Unternehmen erkennen, dass sie einen Paradigmenwechsel in der betrieblichen Bildung benötigen, wenn sie mit den Herausforderungen der digitalen Transformation fertig werden wollen. Für große Unternehmen ist es zwischenzeitlich fast eine Selbstverständlichkeit, sich zum nachhaltigen Handeln und der sozialen Verantwortung zu bekennen (Corporate Social Responsibility – CSR). Aus diesem Grunde erfordert die zukunftsorientierte Gestaltung des betrieblichen Bildungssystems eine werte- und kompetenzorientierte Mitarbeitendenentwicklung.

Werte und Kompetenzen bilden damit zwei Seiten einer Medaille:

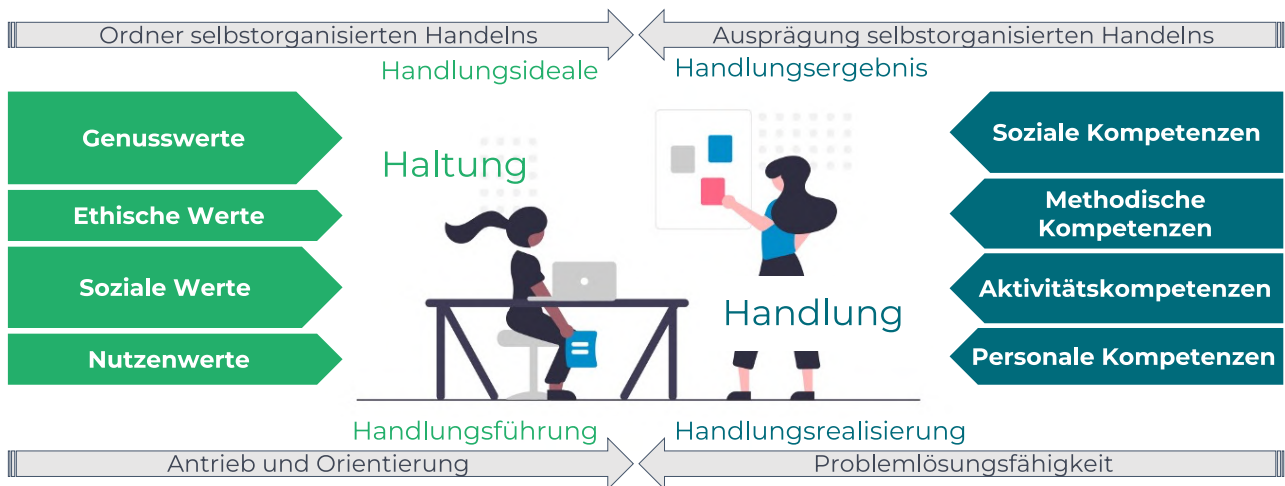


Abb. 4: Werte und Kompetenzen – zwei Seiten einer Medaille

Gezielte Werte- und Kompetenzentwicklung ist jedoch nur möglich, wenn die Werte und Kompetenzen von Mitarbeitenden, Teams und Organisationen auch erfasst werden können. Zwar ist eine direkte Herleitung von Kompetenzen aus den Werten eines Mitarbeitenden nicht möglich. Es zeigt sich aber, dass die Ausprägungen einzelner Werte sehr wohl Konsequenzen für die Ausprägungsgrade in der Nutzung einzelner Kompetenzen haben.

3.5. Persönlichkeitseigenschaften – ein Indikator für Werte und Kompetenzen?

Noch immer werden in zahlreichen Unternehmen und Organisationen objektive, belastbare und valide Persönlichkeitstests eingesetzt und zu einem Maßstab von Personalauswahl und Personalentwicklung gemacht. Dagegen gibt es ernsthafte Einwände. Der ursprüngliche Glaube, durch Intelligenz- und Persönlichkeitstests vernünftige Vorhersagen über das Potenzial an Handlungs- und Arbeitsfähigkeit der Mitarbeitenden zu treffen, wurde bereits frühzeitig widerlegt.

Persönlichkeitseigenschaften sind scheinbar vielfältig erfassbar und messbar. Auf amüsante Weise hat Prof. Dr. Simon gezeigt, dass er, gemessen an den seinerzeit bekanntesten Persönlichkeitstests, in ebenso viele, einander teilweise entgegengesetzte, Persönlichkeiten zerfallen würde (vgl. Simon 2015).

Eine fundamentale Erkenntnis aus den Ergebnissen der Werte- und Kompetenzforschung, aber auch aus den Erfahrungen unserer Praxisprojekte ist:

Werte und Kompetenzen sind keine Eigenschaften einer Persönlichkeit.

Die sehr stabilen Persönlichkeitseigenschaften sind für Unternehmen bei der Einschätzung von



Mitarbeitenden oder Bewerbenden viel weniger interessant als die vergleichsweise schnell zu entwickelnden Handlungsfähigkeiten in Form von Kompetenzen oder die Haltung, die auf Werten basiert. Zudem ist der Schluss von Persönlichkeitseigenschaften auf Handlungsfähigkeiten fragwürdig. Selbst wenn beispielsweise die Persönlichkeitseigenschaft Extraversion zu 90 % mit einer hohen Akquisitionstärke gekoppelt wäre, kann sich ein Unternehmen gehörig und kostenaufwendig irren, wenn es zufällig an einen der 10 % der Bewerbenden gerät, die zwar vollkommen extrovertiert, aber bei Akquisitionsaufgaben gänzliche Versager sind.

Persönliche Werte und Kompetenzen können lebenslang stabil sein, sich aber auch, abhängig von der Lebenssituation, ungewollt oder gewollt ändern.

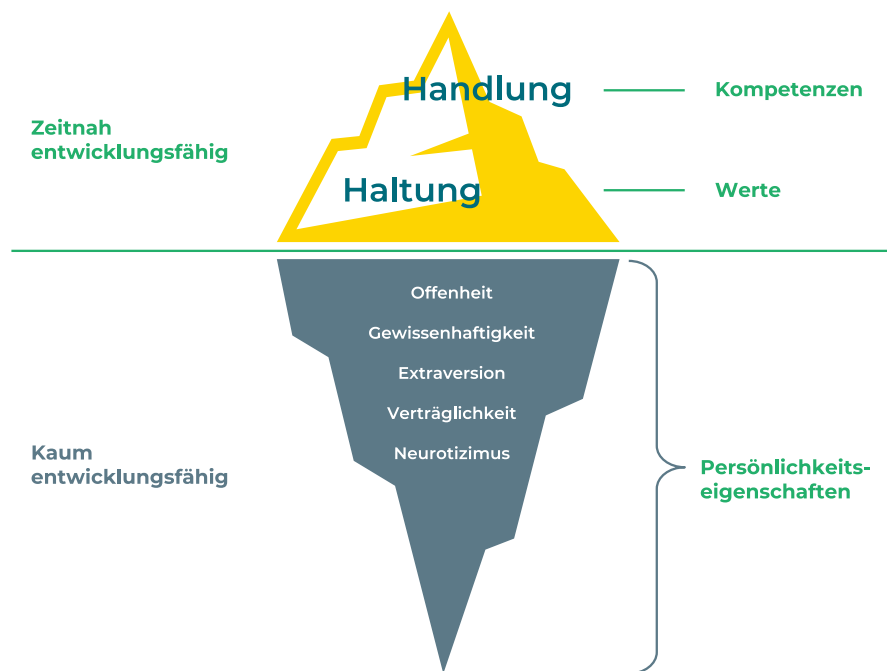


Abbildung 5 Vergleich von Persönlichkeitseigenschaften mit Werten und Kompetenzen

3.6. Skill-Taxonomie und Skill-Ontologie

Die Zahl der Werte- und Kompetenzbegriffe geht jeweils in die Hunderte, wenn nicht in die Tausende. Will man aber Werte und Kompetenzen gezielt entwickeln, ist es notwendig, praktikable Modelle zu gestalten, die alle Werte- und Kompetenzausprägungen umfassen können und dabei trotzdem überschaubar sind. Dabei müssen die Definitionen zu der jeweiligen Organisation passen, die Wertebeispiele oder Handlungsanker müssen zudem zielgruppengerecht operationalisiert werden. Nur dann ist es möglich, Werte und Kompetenzen wirksam und mit hoher Akzeptanz zu erfassen, zu analysieren und zu bewerten, sodass eine gezielte Werte- und Kompetenzentwicklung möglich wird.

Damit Werte und Kompetenzen und das jeweils erforderliche Wissen sowie die Qualifikationen



zielgerichtet aufgebaut werden können, ist eine Skill-Taxonomie erforderlich.

Eine Skill-Taxonomie ist eine hierarchische Struktur oder ein Klassifikationssystem, das Werte und Kompetenzen (Soft Skills) sowie Wissen und Qualifikation (Hard Skills) zielgruppengerecht organisiert und kategorisiert (vgl. Meier 2023b, S.14)

Das Ziel ist, die Skills in übersichtliche Kategorien einzuteilen und einheitlich zu beschreiben. Skill-Taxonomien können für unterschiedliche Anwendungsbereiche erarbeitet werden: Branchen, Organisationen, Geschäftsbereiche, Teams, Funktionsbereiche oder einzelne Funktionen. Dabei können grundsätzlich zwei Ansätze verfolgt werden:

- Zielgruppengerechte Skill-Taxonomie neu entwickeln.
- Unser bestehendes Skill-Modell ValCom zielgruppengerecht anpassen.

Werte- und Kompetenzmodelle sind **Skill-Taxonomien**, in denen die Begriffe systematisch geordnet und zusammengeführt werden, um die Anforderungen an die Mitarbeiter und Teams möglichst präzise zu beschreiben. Werden die Werte und Kompetenzen in einen Zusammenhang gebracht, spricht man von einer Skill-Ontologie.

Skill-Ontologie ist eine formale und strukturierte Beschreibung von Hard und Soft Skills, die die Beziehungen zwischen diesen Fähigkeiten transparent macht.

Mit diesem semantischen Modell³ wird es möglich, diese Daten so zu repräsentieren, dass Software-Lösungen sinnvoll mit ihnen umgehen können. Dies ermöglicht es, Rückschlüsse aus den aktuellen Hard Skills und Soft Skills zu ziehen, mögliche Widersprüche zu erkennen und logische Folgerungen abzuleiten. Damit ermöglicht die Skill-Ontologie eine fundierte Kommunikation über die Ausprägungen der einzelnen Elemente, so dass Entwicklungsziele und Lernpfade abgeleitet werden können. Letztendlich ist die Skill-Ontologie damit die Basis eines fundierten, KI-basierten Reportings.

Eine Skill-Ontologie ermöglicht damit ein systematisches Skill-Management, z. B. die Entwicklung von spezifischen Werte- und Kompetenzprofilen, das Erstellen von individuellen oder teambezogenen Gap-Analysen und Entwicklungsempfehlungen oder auch die Ableitung von adaptiven, personalisierten und teambezogenen Lernpfaden.

Die Zahl der Werte- und Kompetenzbegriffe geht jeweils in die Hunderte, wenn nicht in die Tausende. Will man aber Werte und Kompetenzen gezielt entwickeln, ist es notwendig, praktikable Modelle zu gestalten, die alle Werte- und Kompetenzausprägungen umfassen können und dabei trotzdem überschaubar sind. Dabei müssen die Definitionen zu der jeweiligen Organisation passen, die Wertebeispiele oder Handlungsanker müssen zudem zielgruppengerecht operationalisiert werden. Nur dann ist es möglich, Werte und

³ Semantik ist wissenschaftsphilosophisch die Lehre von der Bedeutung sprachlicher Ausdrücke, allgemeiner von der Bedeutung von Zeichen.



Kompetenzen wirksam und mit hoher Akzeptanz zu erfassen, zu analysieren und zu bewerten, sodass eine gezielte Werte- und Kompetenzentwicklung möglich wird.

Werte- und Kompetenzmodelle sind **Skill-Taxonomien**, in denen die Begriffe systematisch geordnet und zusammengeführt werden, um die Anforderungen an die Mitarbeiter und Teams möglichst präzise zu beschreiben. Werden die Werte und Kompetenzen in einen Zusammenhang gebracht, spricht man von einer Skill-Ontologie.

Skill-Ontologie ist eine formale und strukturierte Beschreibung von Hard und Soft Skills, die die Beziehungen zwischen diesen Fähigkeiten transparent macht.

Mit diesem semantischen Modell⁴ wird es möglich, diese Daten so zu repräsentieren, dass Software-Lösungen sinnvoll mit ihnen umgehen können. Dies ermöglicht es, Rückschlüsse aus den aktuellen Hard Skills und Soft Skills zu ziehen, mögliche Widersprüche zu erkennen und logische Folgerungen abzuleiten. Damit ermöglicht die Skill-Ontologie eine fundierte Kommunikation über die Ausprägungen der einzelnen Elemente, so dass Entwicklungsziele und Lernpfade abgeleitet werden können. Letztendlich ist die Skill-Ontologie damit die Basis eines fundierten, KI-basierten Reportings.

3.7. Wertemodell

„Mit einer der üblichen Mitarbeitendenbefragungen hätten wir nicht annähernd so viele Erkenntnisse gewinnen können, wie über die Werteerfassung.“

Jörg Monsig, Betriebsleiter Lang Metallwarenproduktion – Neubrandenburg GmbH

Für das gezielte Wertemanagement ist es nötig, ein überschaubares, praktikables Wertemodell zu entwickeln, mit dem die Antriebe und Ordner des kompetenten Handelns identifiziert werden können.

Auf Basis der aktuellen Erkenntnisse der Werteforschung Prof. Dr. John Erpenbeck, Roman Sauter und der Autor ein Wertemodell entwickelt. Dieses basiert auf den Erkenntnissen der Werteforschung (auf Basis einer über zehnjährigen Erfahrung mit dem Wertemess-System WERDE[®]) sowie auf den Items des hoch validierten Klages-Gensicke-Survey.

Dieses Wertemodell umfasst vier Basiswerte (Wertekategorien), die wie folgt beschrieben werden (Erpenbeck/Sauter 2020a, 2022):

- *Personale Werte* sind handlungsleitende Ordner, die Mitarbeitende dazu bringen, Handlungen zu bevorzugen, die ihm – physischen oder geistigen – Genuss verschaffen. Dabei kann es sich um das Genießen von Essen, Musik, Literatur oder Kunstwerken, aber

⁴ Semantik ist wissenschaftsphilosophisch die Lehre von der Bedeutung sprachlicher Ausdrücke, allgemeiner von der Bedeutung von Zeichen.



auch von physischer Anspannung und Herausforderung in konflikträchtigen Situationen handeln. Es kann sich auf den Genuss am kreativen Denken und Austausch mit Menschen aus verschiedenen Kulturen sowie auf den Genuss an individueller Freiheit beziehen.

- *Nutzenwerte* sind handlungsleitende Ordner, die Mitarbeitende Handlungen bevorzugen lassen, die ihnen Nutzen im weitesten Sinne versprechen. Dabei kann es sich um den Nutzen aus neuen Erfahrungen durch den Austausch mit anderen, Entdeckungen und Entwicklungen handeln, oder um ökonomischen Nutzen, um den Nutzen, den ein Erfinder aus seinem fachlichen und methodischen Wissen zieht oder um den Nutzen, der aus einer Organisation oder einem Beziehungsgeflecht zu ziehen ist.
- *Ethische Werte* gelten tendenziell für alle Mitarbeitende – egal welchen sozialen Stufen sie auch zugehörig sind. Sie sind handlungsleitende Ordner, die Mitarbeitenden Handlungen nahelegen, die das Wohl vieler oder aller Menschen ohne Ansehen der Person zum Handlungsanliegen machen.
- *Soziale Werte* können sowohl auf einzelne Menschen wie auf kollektive Subjekte gerichtet sein. Sie sind handlungsleitende Ordner, die Einzelne oder Gruppen (Unternehmen, Abteilungen, Teams etc.) zu einem sozial akzeptierten, rechtskonformen, optimalen oder auch zu einem innovativen Handeln bewegen.

Jeder Basiswert wird in vier weitere Werte untergliedert, so dass ein praktikables Wertemodell entsteht.

| Personale Werte | | Nutzenwerte | |
|---|--|---|---|
| <p>Kreativität</p> <p>Dem Mitarbeitenden ist es wichtig, dass eigene Ideen und ihre gestalterischen Fähigkeiten weiterentwickelt werden</p> | <p>Resilienz</p> <p>Dem Mitarbeitenden ist es wichtig, dass er sich bei Stress, Veränderungen oder widrigen Umständen anpassen und erholen kann</p> | <p>Beständigkeit</p> <p>Dem Mitarbeitenden ist es wichtig, dass seine materiellen und beruflichen Bedürfnisse dauerhaft erfüllt werden</p> | <p>Nachhaltigkeit</p> <p>Dem Mitarbeitenden ist es wichtig, dass es umweltverträglich, sozial gerecht und wirtschaftlich handelt</p> |
| <p>Bildung</p> <p>Dem Mitarbeitenden ist es wichtig, dass er aktiv sein Wissen und seine Kompetenzen erweitert</p> | <p>Unabhängigkeit</p> <p>Dem Mitarbeitenden ist es wichtig, dass er individuelle Freiräume nutzt</p> | <p>Anerkennung</p> <p>Dem Mitarbeitenden ist es wichtig, dass seine Leistungen wertgeschätzt werden</p> | <p>Gemeinnutz</p> <p>Dem Mitarbeitenden ist es wichtig, dass das Ergebnis, das gemeinsam geschaffen wird, allen zugute kommt</p> |
| <p>Empathie</p> <p>Dem Mitarbeitenden ist es wichtig, dass seine Bedürfnisse und Gefühlswelt berücksichtigt werden und er einfühlsam handelt</p> | <p>Achtsamkeit</p> <p>Dem Mitarbeitenden ist es wichtig, dass er reflektiert entscheidet sowie ethisch handelt</p> | <p>Zusammenarbeit</p> <p>Dem Mitarbeitenden ist es wichtig, dass sich alle vertrauensvoll und mit gegenseitigem Verständnis unterstützen und Einfluss nehmen</p> | <p>Offenheit</p> <p>Dem Mitarbeitenden ist es wichtig, neuen Erfahrungen, Ideen und Meinungen im Rahmen der gemeinsamen Werte aufgeschlossen zu begegnen</p> |
| <p>Verantwortung</p> <p>Dem Mitarbeitenden ist es wichtig, dass er verantwortlich handelt</p> | <p>Respekt</p> <p>Dem Mitarbeitenden ist es wichtig, dass sich alle ohne Vorbehalte gegenseitig anerkennen und wertschätzen.</p> | <p>Norm und Gesetz</p> <p>Dem Mitarbeitenden ist es wichtig, dass er intern und extern nach Vorschriften, ethischen Normen und gemeinsamen Werten handelt</p> | <p>Netzwerk</p> <p>Dem Mitarbeitenden ist es wichtig, sein Netzwerk mit unterschiedlichen Fähigkeiten, Perspektiven und Erfahrungen zu entwickeln</p> |
| Ethische Werte | | Soziale Werte | |

Abbildung 6 Werteatlas nach Sauter/Sauter (2020a), auf Basis des Wertemodells KODE®W von Erpenbeck, Sauter und Sauter sowie der Shell Studien von Klages und Gensicke.

Die Erfahrungen zeigen, dass grundsätzlich alle Wertebegriffe mit diesem Wertemodell erfasst



werden können.

Jeder einzelne Wertekategorie wird mit jeweils vier beispielhaften Werteausprägungen organisations-, team- oder funktionspezifisch konkretisiert. Die angepassten Wertebeispiele bilden wiederum die Grundlage für die Fragen zur Erfassung der Werte.

Die Bedeutung der Werteerfassung nimmt zu.

Dafür sind folgende Gründe maßgeblich:

- Sie erweitert die Möglichkeiten, über institutionelle und individuelle Werte, z. B. über interkulturelle Werte, nachzudenken und zu sprechen.
- Sie ermöglicht das Finden einer gemeinsamen Sprache für die Formulierung von Organisationszielen, ist aber auch für individuelle und teambezogene Entwicklungsmöglichkeiten einsetzbar.
- Werte sind untereinander, mit Kompetenzen, mit dem Handeln von Einzelnen, Gruppen und sozialen Strukturen eng vernetzt.
- Die Möglichkeit, Werte zu erfassen, ermöglicht Einschätzungen, die zuvor nicht möglich waren.
 - *Welche Organisationswerte erweisen sich in welchen Anwendungsfeldern als besonders wirkungsvoll?*
 - *Welche Werteausstattungen sind für Herausforderungen von Mitarbeitenden oder Teams günstig, und wann durchkreuzen andere angestrebte Erfolge?*
 - *Welche Werte machen Menschen erfolgreich und zufrieden, welche lassen sie in Widerspruch zu anderen oder den Verhältnissen geraten, fördern oder verhindern die Entstehung notwendiger Kompetenzen?*

Dabei heißt Messung nicht unbedingt eine Zahlenbestimmung bis zur Kommastelle. Schon die Feststellung mehr oder weniger, intensiver oder weniger intensiv ist eine große praktische Unterstützung.

3.8. Kompetenzmodell

Kompetenzmodelle sind Anforderungskataloge an die Mitarbeitenden, in welchen die Handlungsfähigkeiten zur Leistungserbringung messbar und für jeden verständlich dokumentiert sind. Im beruflichen Bereich hat sich ein Verständnis von Handlungskompetenz etabliert, welches im Wesentlichen auf Heinrich Roth (1971) zurück geführt werden kann. Von



ihm wurden vier Grundkompetenzen – personale, aktivitätsbezogene, methodische und soziale – herausgearbeitet, die seither eine unwidersprochene sozialwissenschaftliche Grundlage bilden.

- *Personale Kompetenzen* sind Fähigkeiten, sich selbst gegenüber klug und kritisch zu sein, produktive Einstellungen, Werte und Ideale zu entwickeln.
- *Aktivitätskompetenzen* sind Fähigkeiten, alles Wissen, die Ergebnisse sozialer Kommunikation sowie persönliche Werte und Ideale willensstark und aktiv umsetzen zu können und dabei alle anderen Kompetenzen zu integrieren.
- *Soziale Kompetenzen* sind Fähigkeiten, sich aus eigenem Antrieb mit anderen zusammen- und auseinanderzusetzen, kreativ zu kooperieren und zu kommunizieren.
- *Methodische Kompetenzen* sind Fähigkeiten, mit fachlichem und methodischem Wissen gut ausgerüstet, auch sehr schwierige Probleme schöpferisch zu bewältigen.

Auf der Basis dieser Grundkompetenzen wurde ein Kompetenzmodell mit 16 konsequent handlungsorientiert formulierten Kompetenzbegriffen abgeleitet:

| Personale Kompetenzen | | Aktivitätskompetenzen | |
|---|---|--|--|
| Eigenverantwortliches Handeln Handelt und lernt verantwortlich auf Basis gemeinsamer Werte und Ziele | Selbstorganisiertes Handeln Handelt eigeninitiativ, unabhängig und situationsgerecht und nutzt bedarfsgerechte Methoden und Formate des Arbeitens und Lernens | Werteorientiertes Handeln Handelt mit einer wertorientierten Haltung, die durch gemeinsame Ideale geprägt ist. | Konsequentes Handeln Handelt mit starker Motivation und treibt auch schwierige Handlungen aktiv voran. |
| Förderndes Handeln Gestaltet mit vollem Einsatz und kreativ die Lernprozesse in ihrem Verantwortungsbereich | Ganzheitliches Handeln Handelt verantwortlich und berücksichtigt die Wechselbeziehungen ihrer Arbeit und der Rahmenbedingungen | Impulsgebendes Handeln Ermöglicht und initiiert Handlungen anderer mit hohem Engagement.. | Entscheidungsorientiertes Handeln Trifft Entscheidungen effektiv und effizient auf Basis von Werten, übernimmt Verantwortung und handelt konsequent. |
| Teamorientiertes Handeln Handelt mit Empathie und Überzeugungskraft, um gemeinsam Lösungen, auch im Netz, zu entwickeln | Problemlösendes Handeln Initiiert und realisiert alleine und mit anderen Prozesse zur Bewältigung von Herausforderungen | Erfahrungsorientiertes Handeln Handelt auf Basis gefestigter Erfahrungen im Arbeitsprozess und im Netz sowie von gemeinsamen Werten und baut diese laufend aus | Systematisch-methodisches Handeln Entwickelt methodisch fundierte Handlungskonzepte und setzt diese ergebnisorientiert im Arbeitsprozess und im Netz um |
| Kollaboratives Handeln Initiiert und ermöglicht mit wertschätzender Kommunikation, auch im Netz, gemeinsames, problemlösendes Handeln | Gewissenhaftes Handeln Handelt zuverlässig, auch im Netz, und orientiert an gemeinsamen Werten | Technologiebasiertes Handeln Nutzt Technologie bedarfsgerecht und effektiv, um Probleme zu lösen, Informationen zu verarbeiten und Ziele zu erreichen. | Handeln mit Expertise Handelt mit fachübergreifendem Verständnis unter Einbeziehung digitaler Systeme vorausschauend und erreicht dadurch hervorragende Ergebnisse |
| Soziale Kompetenzen | | Methodische Kompetenzen | |

Abbildung 7 Kompetenzmodell nach Roman und Werner Sauter (2020), auf Basis Erpenbeck,Heyse (2007)

Durch die Konzentration auf 16 Kompetenzen können bei der Konzipierung von Entwicklungsmaßnahmen alle Teilkompetenzen berücksichtigt werden, so dass keine, in anderen Verfahren häufig als relativ willkürlich empfundene Auswahl von z. B. 16 aus 64 Kompetenzen erforderlich ist.



Die 16 Kompetenzdefinitionen in diesem Kompetenzmodell werden durch jeweils vier **Handlungsanker** für jede Ausprägung operationalisiert. Wir bevorzugen diesen Begriff gegenüber dem häufig genutzten Wort Verhaltensanker, weil Handlungen zielgerichtetes und bewusstes Agieren beschreiben, während Verhalten ohne eine bewusste oder unbewusste Intention und ohne kritische Reflektion erfolgt. Damit entspricht der Begriff Handlungsanker exakt der Zielsetzung der Kompetenzentwicklung, selbstorganisiert die Fähigkeit, sich in offenen und unüberschaubaren komplexen und dynamischen Situationen selbstorganisiert zurecht zu finden (Selbstorganisationsdispositionen), aufzubauen.

Die *Kompetenzerfassung* dient der Planung und Umsetzung selbstorganisierter Kompetenzentwicklungsprozesse in der gesamten Organisation, der Teams und der Mitarbeitenden. Sie ist kein Beurteilungsinstrument!

Die Bewertung von Kompetenzen erfolgt auf Basis der Ergebnisse des Handelns im Arbeitsprozess, der Performanz. Der beste Prädiktor für zukünftiges Handeln, und damit für Kompetenzen, ist vergangenes Handeln.

3.9. Spezifische Entwicklung von Werte- und Kompetenzmodellen

Die Erfassung der Werte und Kompetenzen setzt eine hohe Akzeptanz durch die Mitarbeitenden voraus. Deshalb ist es notwendig, die Handlungsanker auf die jeweilige Organisationskultur und Arbeitssituation anzupassen. Hierfür bietet sich folgender Entwicklungsprozess an.

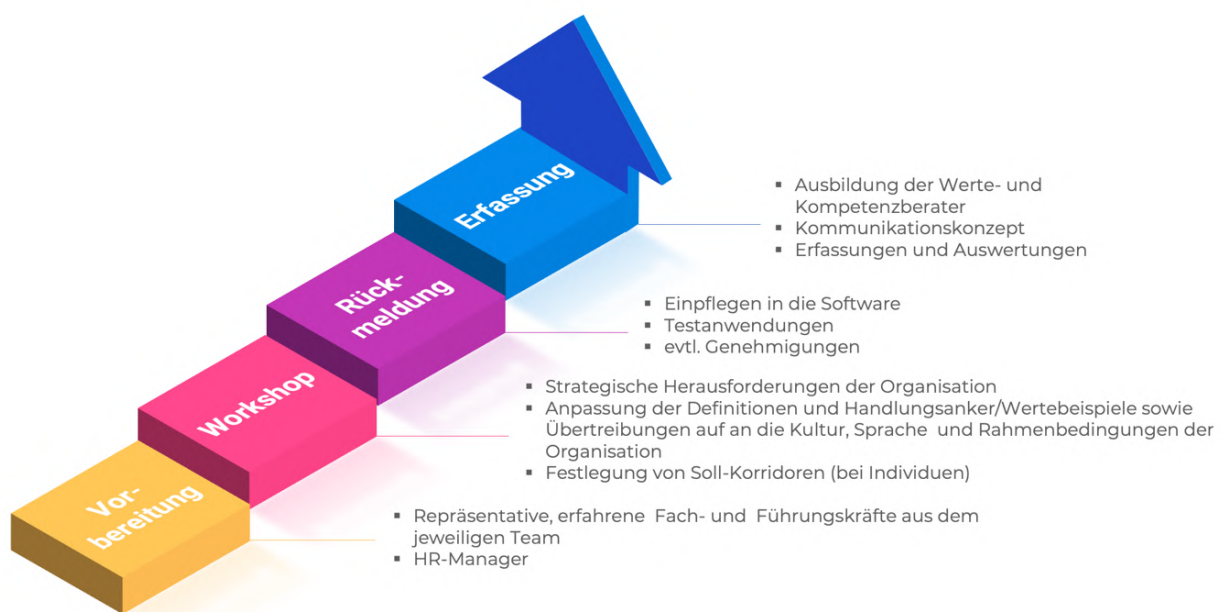


Abbildung 8 Von der Vorbereitung bis zur Erfassung



Diese Vorgehensweise, die auch für bereits vorhandene Werte- und Kompetenzmodelle angewandt werden kann, hat sich in der Praxis bewährt, erfordert aber für die Anpassung der Modelle und der Formulierung spezifischer Wertebeispiele und Handlungsanker jeweils etwa einen Workshoptag mit einem Team aus 6 bis 8 erfahrenen Fach- und Führungskräften aus dem Unternehmen.

Sofern ein Unternehmen für die einzelnen Funktionen jeweils spezifische Werte- und Kompetenzprofile, einschließlich der notwendigen Hard-Skills, entwickeln will, bietet es sich an, diese, falls vorhanden, auf Basis vorhandener unternehmensspezifischer Skilldefinitionen, oder beispielsweise auf Basis des Europäischen Qualifikationsrahmens, mit Hilfe Künstlicher Intelligenz zu entwickeln. Die Unternehmen können mit Hilfe der ValCom-Software damit differenzierte Profile für vielfältige Profile mit einem geringem zeitlichen und personellen Aufwand erstellen.

Profil > Profil Details WS Werner Sauter

Mechatronikmonteur/Mechatronikmonteurin

Profil [Bearbeiten](#)
Mechatronikmonteur/Mechatronikmonteurin

Beschreibung
Mechatronikmonteure übernehmen die Zusammenstellung und Wartung von komplexen Mechatronikgeräten und Maschinen, wie Robotern, Aufzügen und fortschrittlichen Haushaltsgeräten. Sie bauen die mechanischen, elektrischen und elektronischen Bauteile, installieren Software, richten die Systeme ein und warten und reparieren die Bauteile und Systeme.

Verfeinern Sie das Profil
Gestalten Sie das gewünschte Profil noch präziser und aussagekräftiger, indem Sie die folgenden Komponenten verwenden. Definieren Sie ein Modell und starten Sie ein Assessment, um detaillierte Berichte zu erhalten und Potenziale zu erkennen.

Soft Skill Modell
Werte bestimmen Ihre Haltung, Kompetenzen Ihre Handlungsfähigkeit. Notwendige Voraussetzung für Ihre Handlungsfähigkeit sind Wissen und Qualifikationen.

Standard Modelle
Die Fragebögen sind in Kompetenzen oder Werte unterteilt. Der Ausgangspunkt zum neu erstellen leitet sich immer vom ValCom Standard Modell ab.

[Kompetenz Modell erstellen](#)

[Werte Modell erstellen](#)

Mixed Modell
Der Fragebogen setzt sich aus einer Mischung von Kompetenzen und Werten zusammen. Der Ausgangspunkt zum neu erstellen leitet sich von den automatisch generierten Soft Skills passend zum jeweiligen Profil ab.

[Generiertes Modell erstellen](#)

Hard Skill Modell
Hier brauchen wir eine kurze und knappe Beschreibung was und wofür ein Hard Skill Modell gut und sinnvoll ist.

Mixed Modell
Brauchen wir hier auch noch eine extra Beschreibung?

[Hard Skill Modell erstellen](#)

Abb. 9 Beispiel einer Eingabemaske für ein spezifisches Profil der Soft- und Hard-Skills



3.10 Integrierte Erfassung der Hard- und Soft-Skills

Josh Bersin (2022), Corporate Learning Experte, verwies er auf die Kernherausforderung im Corporate Learning:

„Denken Sie an die unzähligen Managemententscheidungen, die wir in unseren Unternehmen treffen: wen wir einstellen, wen wir in welcher Funktion einsetzen, wie viel wir jemandem zahlen, wie wir ein Team besetzen und wer in eine neue Position befördert wird. All diese Entscheidungen werden auf der Grundlage von "Urteilsvermögen" getroffen, was bedeutet, dass Voreingenommenheit, Meinungen und eine Menge Politik im Spiel sind. Wie viel besser wären unsere Unternehmen und Karrieren, wenn wir wirklich wüssten, welche Fähigkeiten jeder Einzelne hat?“

Es genügt deshalb nicht zu erheben, welches Wissen jemand hat, welche Qualifikationsabschlüsse er absolviert und welche Tätigkeiten er bisher ausgeführt hat. Entscheidend sind vielmehr die Soft-Skills, d. h. die Haltung, die vor allem auf verinnerlichten Werten basiert, sowie die Handlungsfähigkeit, um auch heute noch unbekannte Herausforderungen selbstorganisiert lösen zu können. Deshalb wird eine professionelle Werte- und Kompetenzerfassung benötigt, die eine gezielte Entwicklung der Soft-Skills ermöglicht.

Im Fußball können wir immer wieder das Phänomen beobachten, dass Mannschaften, bei denen der „Marktwert“ der einzelnen Spieler in der Summe nur einen Bruchteil der entsprechenden Einschätzung der gegnerischen Mannschaft ausmacht, diese trotzdem besiegen können. Meist wird dies von den Experten dann darauf zurückgeführt, dass die Mannschaft mit den geringeren Einzelkompetenzen mit einer deutlich positiveren Haltung ans Werk ging und es ihnen gelungen ist, die Einzelkompetenzen durch ein optimiertes Zusammenspiel zu stärken.

Die Werte und Kompetenzen auf Team- und Organisationsebene sind nicht, wie oftmals vermutet wird, die Summe der individuellen Werte und Kompetenzen der Mitarbeitenden, sondern bilden sich in eigenen Erfahrungsprozessen der Teams und der Organisation als Ganzes, so dass deutliche Abweichungen zu den individuellen Werten und Kompetenzen entstehen können. Deshalb ist eine eigene Erfassung der Teamwerte und -kompetenzen erforderlich.

Da Werte die Kerne von Kompetenzen bilden, kann die Entwicklung von Werten und Kompetenzen dabei nicht getrennt voneinander betrachtet werden. Deshalb sollten die Werte und Kompetenz auf allen Ebenen in einem ganzheitlichen, integrierten Konzept getrennt erfasst und entwickelt werden (vgl. Erpenbeck/Sauter 2021, 2022)

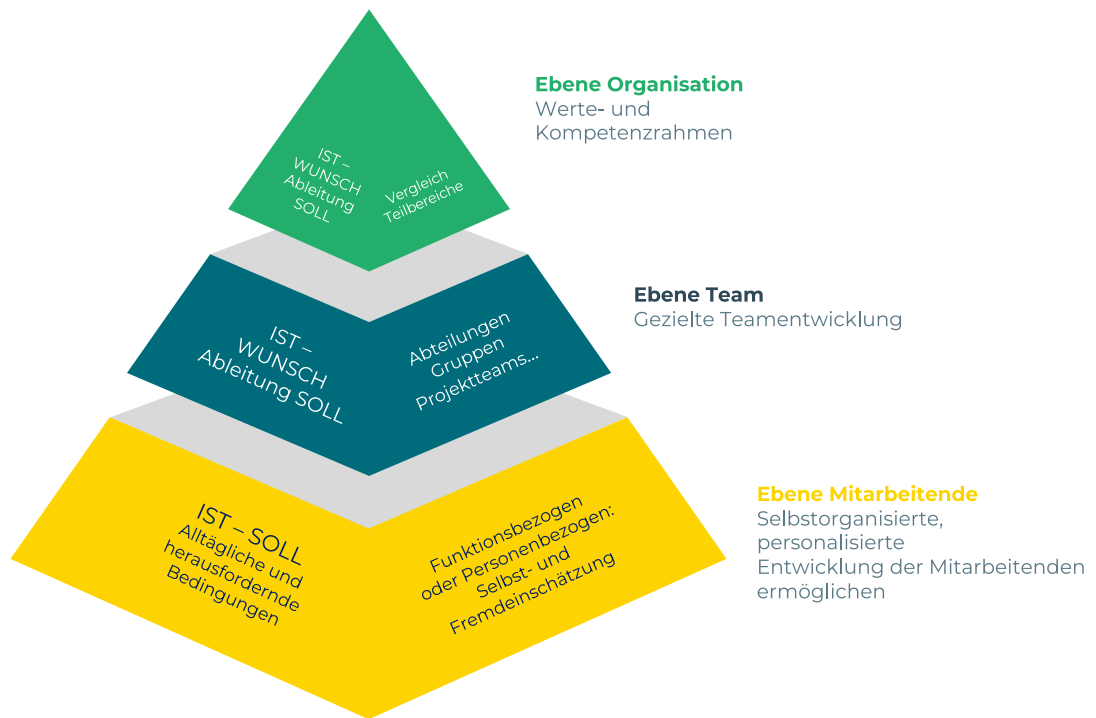


Abbildung 10 Ebenen der Werte- und Kompetenzerfassung

3.10.1 Organisationsebene

In einem ersten Schritt ist ein Werte- und Kompetenzrahmen zu definieren, der allen Mitarbeitenden und Teams als verbindlicher Entwicklungsrahmen dient. Damit dabei die Sichtweisen aller Mitarbeitenden mit einbezogen werden, erfassen diese zunächst die Werte und Kompetenzen der Organisation:

- *Ist*: Wie schätzen die Mitarbeitenden aktuell die Ausprägung der Werte und Kompetenzen der Organisation ein?
- *Wunsch*: Wie müssten die Werte und Kompetenzen nach Meinung der Mitarbeitenden in der Organisation ausgeprägt sein, damit sie die zukünftigen Herausforderungen erfolgreich bewältigen wird?

Daraus ergibt sich ein aggregiertes Bild der organisationalen Werte oder Kompetenzen.



Abbildung 11 Beispiel der Erfassung der Organisationswerte Ist und Wunsch (Quelle: SCA Deutschland)

Diese Auswertung bietet vielfältige Möglichkeiten zur Analyse und Bewertung:

- *Vergleich mit Soll-Profilen*
- *Vergleich mit anderen Organisationen*
- *Zeitvergleiche*
- *Welche Unterschiede zeigen sich in der Einschätzung der Werte zwischen verschiedenen Mitgliedern der Organisation: z. B.*
 - *verschiedener Altersgruppen,*
 - *unterschiedlicher Bildungsniveaus,*
 - *unterschiedlicher Regionen oder Länder,*
 - *unterschiedlicher Tätigkeitsbereiche, z. B. Produktion, Verwaltung oder Vertrieb,*
 - *verschiedener Hierarchien,*
 - *unterschiedlichen Geschlechts ...?*
 - *Wie wirken sich diese Unterschiede in der Praxis der Organisation aus?*
 - *Welche Ansatzpunkte gibt es zur Optimierung der Organisationskultur?*
 - *Einschätzung der Standardabweichung*



Aus der Analyse und Bewertung dieser Erfassungsergebnisse können strategierorientierte *Soll-Profile* für die Organisation sowie Werte- und Kompetenz-Missionen abgeleitet werden. Diese bilden den Rahmen für das Werte- und Kompetenzmanagement auf allen Ebenen der Organisation, der Teams und der Mitarbeitenden.



Abbildung 12 Ableitung eines strategierorientierten Soll-Profiles

3.10.2 Teamebene

Auch auf Teamebene wird zunächst Einschätzung der Teammitglieder über die Ausprägung der Werte und Kompetenzen ihres eigenen Teams erfasst:

- *Ist*: Wie schätzen die Teammitglieder aktuell die Ausprägung der Werte und Kompetenzen im Team ein?
- *Wunsch*: Wie müssten nach Meinung der Teammitglieder die Werte und Kompetenzen im Team ausgeprägt sein, damit es die zukünftigen Herausforderungen erfolgreich bewältigen wird?

Die teambezogene Werte- und Kompetenzerfassung wird im Regelfall durch die jeweilige Führungskraft mit Unterstützung des Werte- und Kompetenzmanagement-Teams initiiert und moderiert:

- *Teambezogene Werte- und Kompetenzerfassung Ist- und Wunsch*:
 - *Wie schätzen alle Teammitglieder die Ausprägung der 16 Werte und Kompetenzen im Team ein?*
 - *Welche Teamwerte und -kompetenzen sind am stärksten, welche am schwächsten ausgeprägt?*
 - *Welche Ausprägungen der Werte und Kompetenzen wünschen sich die*



Teammittglieder bzw. halten sie für erforderlich, um die Zukunft des Teams zu sichern?

- Welche Standardabweichung kennzeichnet die Erfassung?
- Inwieweit weichen die Teamwerte bzw. -kompetenzen von den Organisationswerten bzw. -kompetenzen ab?

Da die Teamwerte maßgeblich die Teamkultur bestimmen, ergibt diese Erfassung ein aussagefähiges Bild über die aktuelle und die gewünschte Ausprägung des gemeinsamen „mentalen Modells“ im Team, im Abgleich zu den Soll-Werten der Organisation.

- **Bewertung der Teamwerte und-kompetenzen**
 - Welche Erkenntnisse können aus den Abweichungen zwischen Ist- und Wunsch-Werten bzw. -kompetenzen gewonnen werden? Wie wirken sich solche Abweichungen in der Teampraxis aus? Ergeben sich daraus Hinweise für das teambezogene Werte- und Kompetenzmanagement.?
 - Welche Auswirkungen haben große Standardabweichungen auf die Bewertung der Ergebnisse?



Abbildung 13 Vergleich der Werte von Teams (Quelle: SCA Deutschland)

- Ableitung der teambezogenen Soll-Werte bzw. der angestrebten Teamkultur sowie der Soll-Kompetenzen in einem offenen, kooperativen Prozess mit allen Teammitgliedern auf Basis der Erfassungsergebnisse.
- Entwicklung und Vereinbarung von Teamprojekten zum Aufbau der angestrebten Teamwerte und -kompetenzen
- Regelmäßige Überprüfung und Reflexion der Teamziele.



3.10.3 Rating Methode - Funktionsbezogene Erfassung auf Mitarbeitenebene

Die Werte und Kompetenzen der einzelnen Mitarbeitenden können mit Selbst- und mehreren Fremdeinschätzungen erfasst werden. In der Praxis wurden mit folgender Vorgehensweise, die wir am Beispiel der gezielten Kompetenzentwicklung zeigen, sehr gute Erfahrungen gemacht.



Abbildung 14 Prozess der Werte- und Kompetenzerfassung auf Individualebene (→ = KI-Unterstützung)

Dieser Prozess der gezielten Werte- und Kompetenzentwicklung wird durch den Einsatz von KI-Lösungen skalierbar, weil die Mitarbeitenden dadurch alle Rückmeldungen und Hinweise bekommen, um ihre Lernprozesse in der Praxis selbst zu organisieren. Dadurch wird die Vision des Workplace learning Realität. (vgl. S. 20).

Für jede Kompetenz ist dabei ein Zielkorridor zu definieren, der bei einer 6er-Skala zwischen zwei und vier Stufen umfasst. Die angepassten Handlungsanker bilden die Grundlage für die Fragen zur Erfassung durch die Software. Die Erfassung der Kompetenzen erfolgt

- durch die Selbsteinschätzung der Mitarbeitenden,
- durch Fremdeinschätzungen von Lernpartner*innen, Kolleg*innen, Führungskräften oder Lernbegleitenden, bis hin zur 360-Grad-Einschätzung,
- im Abgleich zum definierten Soll-Profil oder zum Team-Sollprofil

Für die funktionsbezogenen Werte kann ein entsprechender Prozess initiiert werden. Häufig werden die individuellen Werte mit den Team- und Organisationswerten, die den Rahmen für alle Organisationsmitglieder bilden, verglichen. Die Bewertung der grafischen Auswertungen beziehen sich insbesondere auf folgende Aspekte:



- Welche Werte oder Kompetenzen liegen über dem Zielkorridor? Weist der Mitarbeitende Kompetenzen auf, die darauf hindeuten, dass er für anspruchsvollere Aufgaben in Fragen kommt?
- Welche Werte und Kompetenzen liegen unter dem Zielkorridor? Welche Werte- und Kompetenz-Entwicklungsmöglichkeiten bieten sich für den Mitarbeitenden an?
- Welche Werte und Kompetenzen liegen im unteren Randbereich des Zielkorridors? Welche Werte- und Kompetenz-Entwicklungsmöglichkeiten bieten sich für Mitarbeitende an?

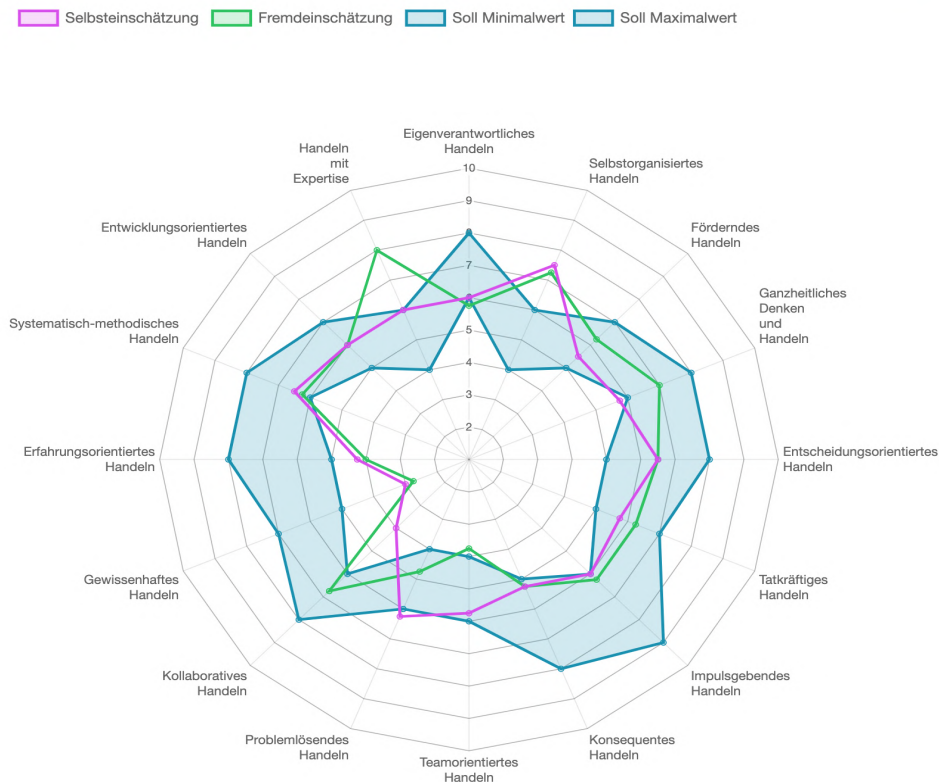


Abbildung 15 Beispiel einer Auswertung mit Selbst- und Fremdeinschätzung sowie Soll-Kompetenzen (Quelle: SCA Deutschland)

Die Mitarbeitenden definieren auf Basis des Reporting, teilweise auch im Rahmen einer Werte- und Kompetenzberatung, eigenverantwortlich ihre jeweils zwei bis drei Werte- und Kompetenzziele, die sie in den kommenden Wochen oder Monaten erreichen wollen. Diese Ziele stellen die Mitarbeitenden in einem Entwicklungsgespräch ihrer Führungskraft vor und erörtern die Frage, im Rahmen welcher Praxisaufgabe oder in welchem Praxisprojekt sie diese gezielt entwickeln.

Für das Ziel der Werte- und Kompetenzentwicklung werden geeignete Herausforderungen in der Praxis oder in Praxisprojekten identifiziert, die für diese Entwicklung geeignet erscheinen. Die Führungskraft erteilt einen entsprechenden, verbindlichen Auftrag und sichert die notwendigen organisatorischen, personellen oder finanziellen Rahmenbedingungen.



3.10.4 Ranking-Methode Basic

Für die Ermittlung von Werten und Kompetenzen bei Menschen, mit denen noch keine gemeinsamen Erfahrungen bestehen oder die vor einem grundlegenden Neuanfang stehen, wird ein Erfassungskonzept benötigt, das möglichst realistische Antworten sichert. Dafür eignet sich die Rankingmethode, bei der in unserer Basic-Erfassungssoftware für Herausforderungen unter normalen und schwierigen Herausforderungen jeweils zehn Sterne auf vier mögliche Reaktionen verteilt werden müssen.

Fremdeinschätzung für Roman Sauter Anleitung anzeigen Deutsch

Seite 1 von 4

Bitte vergeben Sie insgesamt 10 Sterne pro Aussage.

Ich bewältige besonders gerne Herausforderungen, wenn ich

| | |
|--|-------|
| gemeinsam Lösungen entwickle | ★★★★☆ |
| eigenverantwortlich Lösungen entwickeln kann | ★★★☆☆ |
| meine Erfahrungen nutzen kann | ★★★☆☆ |
| kreative Lösungen entwickeln kann | ★★★★☆ |

Bei Konflikten im Team sehe ich es als sinnvoll an,

| | |
|------------------------------------|-------|
| wertschätzend zu kommunizieren | ★★★★★ |
| verantwortungsbewußt zu handeln | ★★★☆☆ |
| durchdachte Lösungen zu entwickeln | ★★☆☆☆ |
| schnell zu handeln | ★★★★☆ |

Abbildung 16 Beispiel einer Erfassungsmaske Basic (Quelle SCA Deutschland)

Mit dieser Werte- und Kompetenzerfassung können versteckte Ausprägungen der Mitarbeitenden transparent gemacht werden.

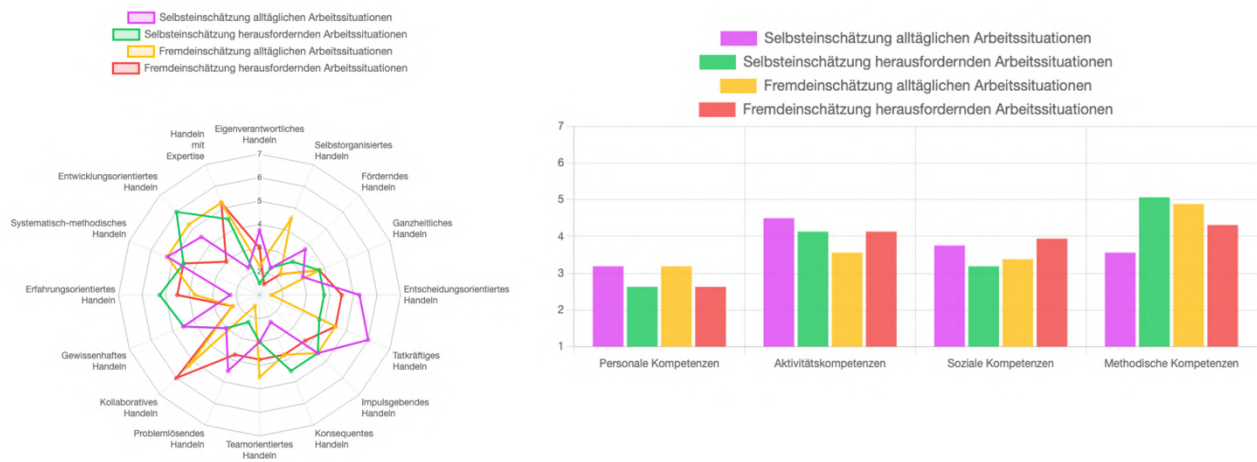


Abbildung 17 Beispiel einer Basic-Auswertung (Quelle SCA Deutschland)

Dieses Konzept verhindert dabei in hohem Maße, dass die Antworten in Hinblick auf vermeintliche Erwartungen „geschönt“ werden, so dass sie sich insbesondere für die Bewerberauswahl eignet. Auch bei diesem System können die Definitionen und Wertebeispiele organisationsspezifisch angepasst werden.

Diese Methode bietet sich vor allem an für folgende Anwendungen an:

- die Beratung von Nachwuchskräften (z. B. Schüler, Studenten, Trainees),
- die Ersterfassung von Werten der Mitarbeiter,
- das Recruiting,
- das werteorientierte Onboarding,
- die grundlegende Karriereberatung sowie
- die Outplacement-Beratung.

3.10.5 Sicherung der Qualität und des Erfolgs

Die deutsche Werte- und Kompetenzforschung ist weltweit führend. Insbesondere die Forschungsprojekte der ABWF und QUE4.9.4 M im Auftrag des BMWF, u. a. mit Prof. Dr. John Erpenbeck, im Zeitraum von 1995 bis 2007 mit einer Vielzahl von Universitäten, Stiftungen sowie Unternehmen und Verbände haben dazu beigetragen. Die in diesem Beitrag vorgestellten Lösungen basieren maßgeblich auf diesen Forschungsergebnissen.

Nach der *DIN 33430* müssen eignungsdiagnostische Verfahren die Anforderungen der Objektivität, der Reliabilität und der Validität erfüllen. Werte- und Kompetenzerfassungen beziehen sich auf eine Vielzahl von Merkmalen und sind bewusst nicht als psychometrische Tests konzipiert, um die maßgebliche Kontextabhängigkeit von Werten und Kompetenzen mit zu berücksichtigen. Es werden also keine psychischen Eigenschaften gemessen, sondern



Dispositionen erfasst. Die Kriterien, die bei psychometrischen Tests angewandt werden gelten grundsätzlich auch für Werte- und Kompetenzerfassungen, jedoch mit spezifischen Ausprägungen. Dabei bedürfen die klassischen Gütekriterien – Objektivität, Reliabilität, Validität – einer neuen Bedeutung, weil bei diesen Verfahren vielfältigere Aspekte, wie Handlungsweisen, Denkhaltungen oder Empfindungen, von Bedeutung sind.

Die Werte- und Kompetenzerfassungen sollen den Mitarbeitenden eine umsetzbare Orientierung für die selbstorganisierte Planung und Umsetzung ihrer personalisierten Lernprozesse geben. Es kommt also nicht darauf an, innere Zustände der Menschen, wie bei Persönlichkeitstests, „wahr“ abzubilden. Deshalb greift man in der betrieblichen Bildungspraxis häufig auf das Konzept der *sozialen Validität* zurück. Dabei werden für Werte- und Kompetenzerfassungen die Anforderung der testtheoretischen Validität durch Faktoren ersetzt, die zu einer hohen Akzeptanz bei den Mitarbeitenden und ihren Führungskräften führen:

- Fokussierung auf den realen Entwicklungsbedarf,
- Selbst- und Fremdeinschätzungen,
- professionelle Beratung,
- einfache und valide Erfassung,
- Fairness und Transparenz,
- Akzeptanz und Nutzen,
- Praktikabilität und Wirtschaftlichkeit,
- Datenschutz.

Dies setzt eine umfassende Information im Vorfeld sowie die Beteiligung aller Betroffenen im Einführungsprozess mit einer hohen Transparenz und einer offenen Kommunikation „auf Augenhöhe“ voraus.

Gelingt es, diese soziale Validität zu erzeugen, eignen sich die Werte- und Kompetenz-Erfassungsmethoden sehr gut als Basis für eine Ermöglichung selbstorganisierter Werte- und Kompetenzentwicklungsprozesse.

Die Erfahrungen in der Praxis zeigen, dass mit den vorgestellten Methoden der Werte- und Kompetenzerfassung ein hoher Nutzen, eine sehr hohe Akzeptanz und damit eine ausgeprägte soziale Validität erreicht werden kann. Entscheidend für die soziale Validität ist letztendlich aber die Beratungskompetenz der Lernbegleitenden, um die gezielte, selbstorganisierte Werte- und Kompetenzentwicklung ihrer jeweiligen Teilnehmenden zu ermöglichen.

Die hier vorgestellten Werte- und Kompetenzerfassungen

- sind wissenschaftlich fundiert,
- sind strukturiert und empirisch abgesichert (Werte- und Kompetenzatlas),



- decken unterschiedliche Handlungsbedingungen sowie differenzierte Entwicklungsangebote ab,
- orientieren sich an der jeweiligen Organisationsstrategie, der Organisationskultur und organisationsspezifischen Anforderungen.

4. Future Learning: Arbeiten und Lernen wachsen zusammen

Die industrielle Revolution hat uns die „Fließbandtheorie“ der Bildung beschert. Lernen findet danach an besonderen Orten zu lange bereits vorab minutengenau geplanten Zeiten, meist im Frontalunterricht mit vorgegebenen Curricula, für alle gleich, statt. Es ist leicht, sich über dieses Modell lustig zu machen. Die meisten Experten sind der Ansicht, dass es trotz aller vergangenen Leistungen heute bankrott ist.

Yuval Harari 2018, S. 350 ff.

Im Future Learning werden formelles und informelles Lernen in einem ganzheitlichen Konzept zusammengeführt.

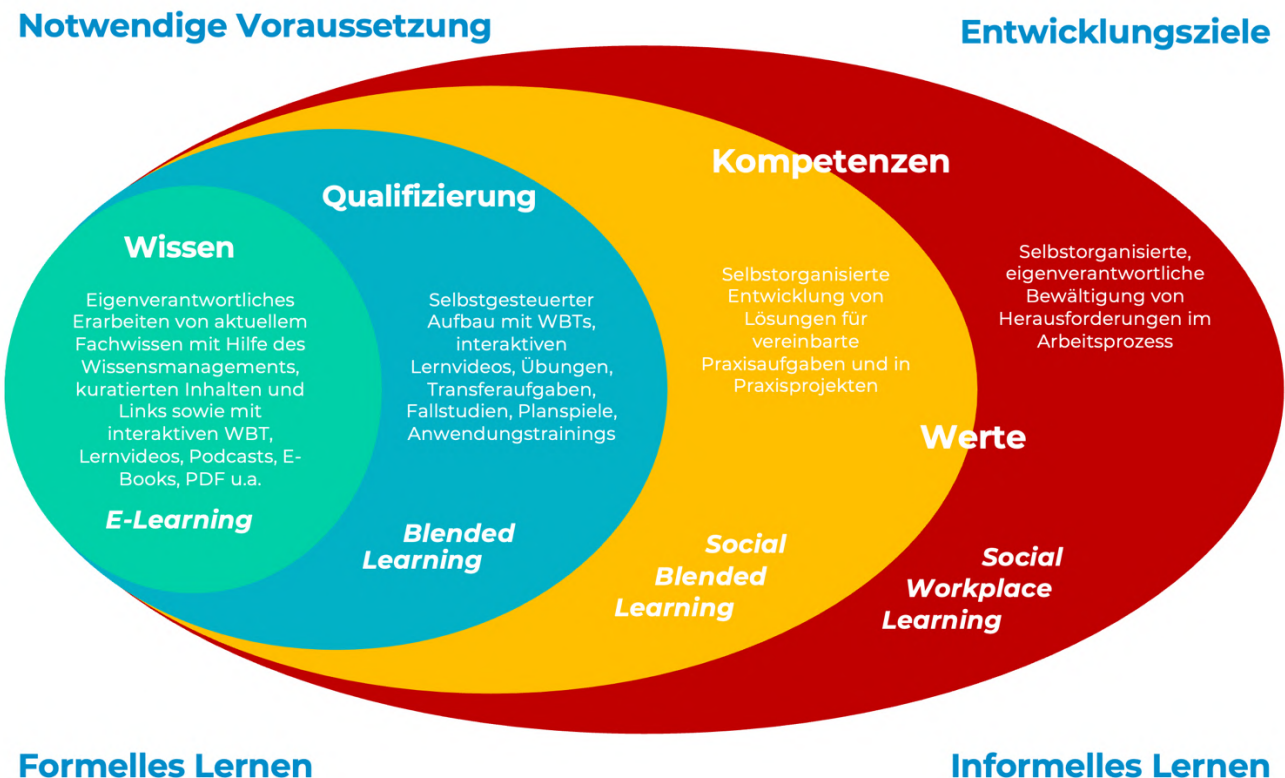


Abbildung 18 Strukturierung des Future Learning



Future Learning weist gegenüber tradierten Bildungskonzepten folgende grundlegenden Merkmale auf:

- Future Learning wird durch Werte- und Kompetenzziele bestimmt.
- Die Planung personalisierter Lernprozesse erfolgt selbstorganisiert durch die Mitarbeitenden.
- Die Lernprozesse werden durch die Herausforderungen in der Praxis und in Praxisprojekten bestimmt, die kollaborativ bearbeitet werden.
- Die Ermöglichung des Lernens in der Praxis durch die Führungskräfte (Mentoring) sowie die Begleitung selbstorganisierter Lernprozesse durch Lernpartner (Co-Coaching) und Lernbegleitende (Coaches) flankieren die Lernprozesse.
- Wissen und Qualifizierung sind nicht mehr das Ziel, sondern notwendige Voraussetzung für die Werte- und Kompetenzentwicklung und werden bei Bedarf – „on-demand“ – aufgebaut.
- Neben kuratierten Informationen und formellem Wissen werden Erfahrungen anderer Mitarbeitender im Rahmen des werte- und kompetenzorientierten Wissensmanagements genutzt (vgl. Scholz/Sauter 2015).
- Grundlagenwissen und Basis-Qualifikationen werden in formellen E-Learning- und Blended-Learning-Arrangements selbstgesteuert mit Hilfe von Lernprogrammen oder in Workshops aufgebaut.
- Digitale Lerntechnologien ermöglichen Lernen unabhängig von Ort und Zeit.

4.1. Didaktik für Future Learning

„Es ist an der Zeit, auch die didaktischen Schlussfolgerungen zu ziehen, die uns Lern- und Hirnforschung unisono nahelegen.“

Rolf Arnold (2017)

Wie ein Lernarrangement auf einen Lernenden wirkt, wie er den Input aufnimmt und interpretiert, wie er verarbeitet, was er wahrgenommen hat, und wie viel er davon später, wenn er sein Wissen anwenden möchte, überhaupt noch zur Verfügung hat, kann nicht geplant werden (vgl. dazu im Folgenden Schüßler 2007).

4.1.1. Lernmotivation

Im Bereich des Lernens halten sich viele Mythen besonders zäh. Dazu gehört der Irrglaube, dass man Menschen extrinsisch auf Dauer für das Lernen motivieren könnte.



Generationen von Lehrern wurde eingebläut, dass zu Beginn eines Lernprozesses so wenig wie möglich vorweggenommen werden darf, um der Neugiermotivation, dem Überraschungseffekt und dem elementaren Bedürfnis aller Lernenden, sich jeden Inhalt mit hoher Anstrengungsbereitschaft selbst „erarbeiten“ zu wollen, nicht entgegenzuwirken. Deshalb schwört die Welt der überzeugten Lehrenden häufig auf eine Motivationsphase beim Einstieg, ausgehend von der nicht hinterfragten Annahme, extrinsische Motivation sei der bedeutsamste Faktor im Lernprozess. Nach dem derzeitigen Stand der pädagogischen Forschung ist dies falsch (vgl. Wahl 2011).

Die pädagogisch-psychologische Lernforschung kommt jedoch zu einer eindeutigen Aussage über die entscheidenden Faktoren des Lernerfolges:

Faktor 1: Anknüpfung des Lernprozesses an den aktuellen Erfahrungs- und Wissensstand der Mitarbeitenden

Der wichtigste Faktor für den Lernerfolg ist mit weitem Vorsprung die direkte Anknüpfung des Lernprozesses an den aktuellen Erfahrungs- und Wissensstand der Mitarbeitenden (vgl. Wahl 2013, S. 146 ff.)

Dies setzt die maßgebliche Mitwirkung des Mitarbeitenden voraus, da er seinen Erfahrungs- und Wissensstand am besten einschätzen kann.

Faktor 2: Motivation

Die extrinsische Motivation der Lernenden durch den Lehrer, Trainer oder Dozenten hat dagegen nur eine sehr bescheidene bis gar keine Auswirkung auf den Lernerfolg (ebenda).

Motivation entsteht durch Wertungen, die ein Mensch auf Basis seiner Bedürfnisse vornimmt (nach Erpenbeck 1984, S. 59)

Grundsätzlich werden zwei Formen der Motivation unterschieden (Becker 2019, S. 141):

- *Extrinsische Motivation* wird durch positive Verstärker, z. B. Lob oder Geld, oder negative Anreize, z. B. Rüge oder Bestrafung, von außen bewirkt.

Die Motivation der Lernenden durch den Lehrer, Trainer oder Dozenten hat dabei nur eine sehr bescheidene bis gar keine Auswirkung auf den Lernerfolg (ebenda).

- *Intrinsische Motivation* entsteht aus der Aufgabe und dem Erleben des Handelns selbst oder der Erwartung, dass diese Erfahrung eintritt. Man handelt, weil es einem Spaß macht, weil die Tätigkeit als sinnvoll oder herausfordernd empfunden wird oder weil sie einen einfach interessiert.

Intrinsische Motivation kann dabei nur dann entwickelt werden, wenn die Lernende selbstorganisiert ihre Lernprozesse gestalten können.



Mitarbeitende, die aus intrinsischer Motivation lernen und handeln, sind im Vergleich zu extrinsisch motivierten Kollegen zufriedener, verfolgen die Ziele hartnäckiger, freuen sich mehr über ihre Erfolge und verkraften Misserfolge besser. Dies zeigt sich insbesondere an der Qualität der Ergebnisse. Extrinsische Motivation wirkt sich, wenn überhaupt, nur auf die Quantität der Ergebnisse aus (vgl. Becker S. 147).

Im betrieblichen Lernen bieten sich insbesondere folgende Gestaltungselemente zur Förderung der Motivation an (vgl. Schiefele/Streblow 2006, S. 239 ff.):

- *Ermöglichung aktiven, selbstorganisierten Handelns in selbst mit ausgewählten, realen Herausforderungen:* Kognitive und physische Aktivitäten fördern das Interesse, wenn Lernende ihre Herausforderungen zum Aufbau ihrer Werte und Kompetenzen selbst auswählen können.
- *Ermöglichungsräume anbieten:* Selbstorganisiertes Lernen durch Planungshilfen, durch Wissen, Kommunikations- und Kollaborationsmöglichkeiten und Feedback ermöglichen.
- *Rückmeldungen und Bekräftigungen:* Auch kleinere Erfolge sollten zurückgemeldet werden, selbst wenn es nicht optimal läuft. Dagegen sind Tadel und Vorwürfe zu vermeiden.
- *Soziales Lernen:* Die Lernende entwickeln kollaborativ Lösungen.
- *Transparenz über die Entwicklungsfortschritte:* Rückmeldung von Lernpartner*innen, Lernbegleitenden und Führungskräften, Werte- und Kompetenzerfassungen.

Es hat sich bewährt, dabei auf folgende Merkmale zu achten (vgl. Becker 2019 S. 107):

- *Abwechslung:* Wird die Aufgabe als Abwechslung empfunden, z. B. weil sie breiter wird (Job-Enlargement) oder einen neuen Charakter hat (Job-Rotation)?
- *Ganzheitlichkeit:* Haben die Mitarbeitenden das Gefühl, für einen abgeschlossenen Teil-Prozess Verantwortung zu tragen?
- *Bedeutsamkeit:* Ist die Aufgabe für die Mitarbeitenden attraktiv und relevant?
- *Autonomie:* Welche Freiräume erhalten die Mitarbeitenden? (Job-Enrichment)
- *Rückmeldung:* Bekommen die Mitarbeitenden laufend Rückmeldung über ihren Entwicklungsstand?
- *Zeitrahmen:* Ist der Arbeitsauftrag zeitlich realistisch gegliedert?

Werden diese Eingangsvoraussetzungen durch die treffsichere Wahl von Praxisaufgaben oder -projekten optimiert, wird sich der Lernerfolg nach vielen empirischen Untersuchungen deutlich steigern und die Orientierung der Lernende verbessern. Damit wird selbstorganisiertes Lernen mit dem Ziel der Werte- und Kompetenzentwicklung gefördert.



4.1.2. Ermöglichungsdidaktik – die konzeptionelle Basis

„Der Mensch ist unbelehrbar, aber lernfähig.“

Horst Siebert (2011)

Zukünftiges Lernen in Organisationen erhebt nicht mehr den Anspruch, man könne Lernprozesse direkt beeinflussen (Wahl 2006, S. 206). Auch widerspricht diese „Erzeugungsdidaktik“ dem Menschenbild, das im Kontext agiler Unternehmen zunehmend gefordert wird.

Es ist absurd zu glauben, man könne die individuellen Lernprozesse der Mitarbeitenden einer Organisation zentral steuern und damit auf die strategischen Ziele hin fokussieren. Die Lernprozesse im Unternehmen werden vielmehr durch Regeln, Normen und Werte, die von den Mitarbeitenden verinnerlicht sind, koordiniert und synchronisiert. Deshalb ist Lernen kein linearer Prozess, wie es sich viele traditionelle Bildungsverantwortliche wünschen. Aus diesen Erkenntnissen heraus hat sich die Ermöglichungsdidaktik entwickelt (vgl. Arnold/Gomez Tutor 2007).

Ermöglichungsdidaktik hat zum Ziel, den Mitarbeitenden alles an die Hand zu geben, damit sie ihre personalisierten Entwicklungsprozesse problemorientiert und selbstorganisiert gestalten können (Arnold 2017, S. 18).

Es geht also nicht mehr darum, den Mitarbeitenden einen vorgegebenen Stoff/Inhalt zu vermitteln, vielmehr sollen sie in ausgewählten, repräsentativen Praxisaufgaben eigene Erfahrungen sammeln und Autonomie erleben. Die Lernautonomie liegt dabei grundsätzlich beim Mitarbeitenden, dem zugetraut wird, Zugänge zu den notwendigen Themen zu erarbeiten, diese im Dialog zu vertiefen und mögliche Anwendungen zu üben (ebenda S. 22).

Die Entwicklungssituation sollte deshalb nicht vom Inhalt, sondern aus dem Fokus des Lernenden als Lernraum gestaltet werden (vgl. Wahl 2006). Die Ermöglichungsdidaktik wird vor allem durch folgende Merkmale geprägt (vgl. Siebert 2019, S. 107):

- *Situertheit*: Die Herausforderungen sind auf realistische Herausforderungen bezogen.
- *Anschlussfähigkeit*: Neues Wissen und neue Kompetenzen knüpfen an den Vorkenntnissen sowie den bisherigen Kompetenzen bzw. Erfahrungen an.
- *Selbstorganisation*: Personalisiertes Lernen wird ermöglicht.
- *Biografieorientierung*: Die bisherigen Arbeits- und Lernenerfahrungen werden berücksichtigt.
- *Kontextabhängigkeit*: Lernen ist in das Arbeitsumfeld mit seinen individuellen, sozialen und kulturellen Aspekten eingebettet.



- *Emotionalität*: Motive und Gefühle der Lernende fließen in die Lernprozesse ein
- *Prozessorientierung*: Lernen findet kontinuierlich statt (Lebenslanges Lernen).
- *Lernbegleitung*: Die Lernprozesse werden professionell begleitet und unterstützt.

Ein ermöglichungsdidaktisches Vorgehen orientiert sich an den Lernenden und traut diesen grundsätzlich mehr zu, als wir gewohnt sind. Insbesondere können Lernende ihre Lernprozesse, genauso wie sie ihre Arbeitsprozesse zunehmend eigenverantwortlich gestalten, ihre Lernprozesse selbstorganisiert gestalten.

Untersucht man den Begriff der Selbstorganisation, der zwangsläufig mit der Ermöglichungsdidaktik verbunden ist, dann wird deutlich, dass sie ein methodisch initiiertes Anstoßen selbstorganisierter Lern- und Handlungsprozesse ist.

4.1.3. Singularitätsdidaktik

„Die heutige Einheitsbildung ist nicht die richtige Antwort auf die Vielfalt der Lernenden; dazu sind die Bedürfnisse des Einzelnen zu verschieden.“

Dräger, Müller-Eiselt 2015, S. 37

Die Spätmoderne fördert den Individualismus in Form einer Gesellschaft der Singularitäten immer stärker (vgl. Reckwitz 2020). Der Pädagoge Rolf Arnold prognostiziert entsprechend, dass sich die Ermöglichungsdidaktik zu einer Singularitätsdidaktik weiterentwickeln wird (vgl. Arnold 2017, S. 108 ff.)

Singularitätsdidaktik ist eine erweiterte Form der Ermöglichungsdidaktik mit dem Ziel, personalisierte Lernprozesse unter Nutzung der Möglichkeiten digitalisierter Lernorganisation zu ermöglichen.

Damit soll erreicht werden, dass der Unterschiedlichkeit der Lernenden durch die Art der Bildungsorganisation und die Vielfalt der möglichen Lernwege wirksam Rechnung getragen wird. Sie ist damit eine *Ermöglichungsdidaktik plus*, die die didaktischen Modelle der Vergangenheit gewissermaßen auf den Kopf stellt. (ebenda S. 110).

Entscheidend ist zukünftig, dass sich das Lernarrangement dem Lernenden anpasst. Dieser Paradigmenwechsel schlägt sich in der Konzeption der Learning Experience Platform nieder, die konsequent aus dem Blickwinkel der Lernenden gestaltet wird, aber auch in den Rollen aller Beteiligten der Lernprozesse.



4.2. Ermöglichungsraum

„Nicht mehr die Vorbereitung auf eine spätere Ernstsituation bestimmt die Bildungskonzepte, sondern die Befähigung der Lernenden, sich selbst mit den Anforderungen, die auf sie zukommen, [...] auseinanderzusetzen [...]. Kluge Lehre stellt das ICH der Lernenden in den Mittelpunkt [...] und fördert dessen Haltung als aktives, selbstverantwortliches und selbststeuerungsfähiges Lernsubjekt.“

Rolf Arnold 2017

Selbstorganisierte Werte- und Kompetenzentwicklung ist nur ermöglichungsdidaktisch realisierbar, braucht also einen passenden Ermöglichungsraum, der

- der Individualität und Eigenverantwortung der Mitarbeitenden Rechnung trägt, indem diese ihre personalisierten Lernprozesse selbstorganisiert planen und umsetzen,
- dem demografischen Wandel und der damit einhergehenden Heterogenität der Lernenden gerecht wird, indem vorhandene Lehr- und Lernkonzepte, Lernmaterialien, aber auch die Rolle der Lehrenden vom Lernenden her neu gedacht werden,
- die Unterschiedlichkeit der Lebenswelten und die Vielfalt interkultureller Herausforderungen berücksichtigt, indem Werte- und Kompetenzentwicklung dort stattfindet, wo reale Herausforderungen zu bewältigen sind, diese aufgreift und damit die Kommunikation und das kollaborative Arbeiten und Lernen zwischen Menschen fördert,
- den technologischen Wandel aktiv aufgreift, indem diese Lernwelt als Spiegelbild der zunehmend digitalisierten Arbeitswelt digitale Lernsysteme und -formate mit dem Ziel der effizienten Werte- und Kompetenzentwicklung integriert,
- KI-basierte Bots zur gezielten Begleitung und Unterstützung der personalisierten Lernprozesse nutzt,
- als organisationales Netzwerk gestaltet wird, das in engem Austausch mit der Umwelt der Organisation steht,
- eine dezentrale Steuerung durch die Mitarbeitenden ermöglicht, indem externe Einflüsse, z. B. soziale Medien, Google oder LinkedIn integriert werden. (vgl. Sauter/Sauter/Wölfing 2018; Schmitz/Foelsing 2021b).

Im Zuge der Entwicklung zur Singularitäts-Didaktik wandelte sich der Fokus, aus dem heraus Lern-Plattformen gestaltet wurden. Standen am Anfang die Bedürfnisse der Personalentwicklung, wie vereinfachte Administration und Überprüfung des Lernerfolges, im Vordergrund, ging der Blickwinkel immer mehr zum Mitarbeitenden und seinen personalisierten Lernprozessen. Daraus entwickelte sich der Ansatz der Learning Experience Platform (LXP), die als Lern-Ökosystem gestaltet wird, die von Josh Bersin (2019) bekannt gemacht wurde. Dabei verweist das „LX“ auf ein Lernendelebnis, eine Lernreise („Learning



Journey“) oder allgemein nachhaltige Lernprozesse, die mit Hilfe künstlicher Intelligenz ermöglicht werden. (vgl. Foelsing/Schmitz 2021b).

4.2.1 Learning Experience Platform - LXP

„Learning Experience Platforms stehen am Anfang einer Lernrevolution.“

Daniel Stoller-Schai (2021)

Der *Ermöglichungsraum* wird zu einer digitalen Plattform, die didaktische, methodische, materielle und mediale Aspekte so anordnet, dass die Wahrscheinlichkeit für die angestrebten Entwicklungsprozesse auf allen Ebenen möglichst hoch wird (nach Wahl 2006, S. 206). Dieser Lernraum kann auf Basis einer **Learning Experience Platform -LXP** - mit folgenden Funktionen realisiert werden.

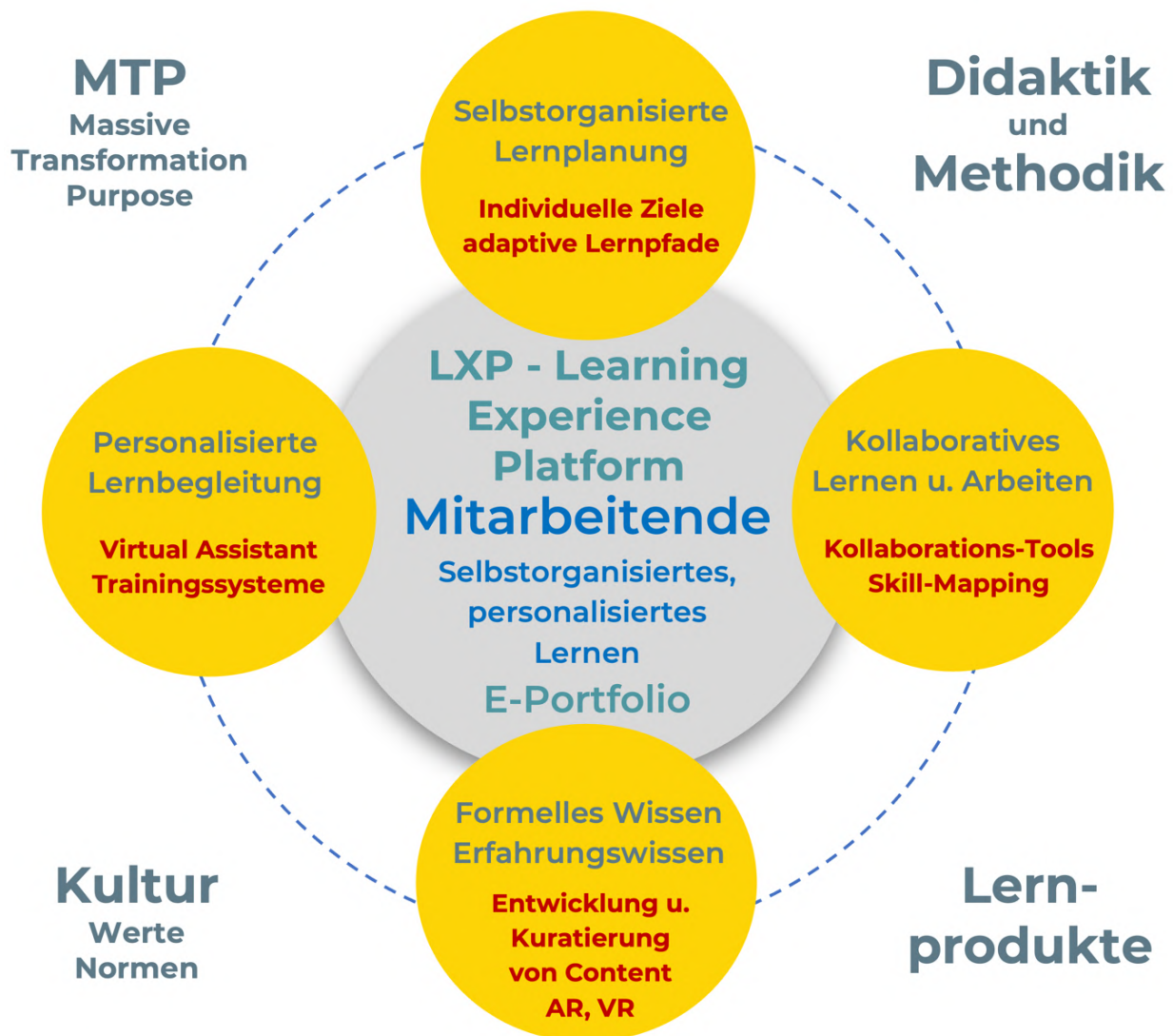


Abbildung 19 Struktur des Ermöglichungsraumes (→ = KI-Unterstützung)



Eine Learning Experience Platform (LXP) ist eine KI-gesteuerte Lern- und Arbeitsumgebung, die konsequent aus dem Blickwinkel der Lernenden gestaltet wird und personalisierte, selbstorganisierte Lernerlebnisse ermöglicht. Sie dient mit dazu, den Massive Transformation Purpose – MTP – des Unternehmens zu erreichen und basiert auf der Didaktik und Methodik des Corporate Learning.

Die Elemente der LXP leiten sich aus der didaktisch-methodischen und inhaltlichen Konzeption ab, die wiederum durch den Purpose und die Kultur bestimmt wird.

- Mit einem *lernendenzentrierten E-Portfolio* dokumentiert jeder Lernende seine persönliche Daten (Ausbildung, Weiterbildung, Erfahrungen, evtl. Hobbies, Privates ...) und individuelle Lernkarriere. Neben den Ergebnissen der regelmäßigen Werte- und Kompetenzerfassung speichert sie dort ihre wichtigen Dokumente, Ausarbeitungen (insbesondere zu seinen Projekten), Social Videos oder Präsentationen. Die Lernende kann das E-Portfolio anderen Lernenden oder der Lernbegleitenden ganz oder teilweise frei schalten.
- Im Bereich der *selbstorganisierten Lernplanung* werden alle Instrumente zur Verfügung gestellt, die für die selbstorganisierte Lernplanung der Mitarbeitenden erforderlich sind. Dies umfasst insbesondere die gezielte Entwicklung von Werte- und Kompetenzmodellen sowie die Werte- und Kompetenzerfassung auf allen Ebenen der Organisation. Die Erfassung, Analyse und Bewertung der Werte und Kompetenzen ermöglicht die Ableitung individueller und teambezogener Entwicklungsziele und die Gestaltung adaptiver Lernpfade durch die Mitarbeitenden. Ergänzend können Lernwiderstände identifiziert und bearbeitet werden. Diese Lernprozesse werden durch das Team von Lernbegleiter*innen (Trainer*innen) ermöglicht.

Auf der Team- und Organisationsebene ermöglichen wir die gezielte Entwicklung der Werte und damit der *Unternehmenskultur*, die für dieses Corporate Learning erforderlich ist. Dadurch wird die Basis für ein glaubwürdiges Employer *Branding* gelegt.

- *Kollaboratives Arbeiten und Lernen* sowie die Kommunikation und Netzwerkbildung wird durch vielfältige Tools, z. B. zur Identifikation von Lernpartner*innen und Expert*innen mittels KI-basiertem Skill-Mapping, zur Einrichtung und Nutzung von digitalen Räumen für Lerntandems, Lerngruppen oder Communities, Peer-Reviews, Blogs, Wikis, Foren, Chats oder Online-Meetings, oder zur Dokumentation, Diskussion und gemeinsamen Bearbeitung von Praxis- und Projektherausforderungen gefördert.
- Das *formelle Wissen und Erfahrungswissen* wird in einer modularisierten Content-Datenbank zum systematischen Lernen, aber insbesondere auch zur gezielten Nutzung mittels kuratierter Problemlösungen zur Verfügung gestellt. Dabei stellen wir nicht nur formelles, hochwertiges Wissen bereit, sondern auch das Erfahrungswissen der Mitarbeitenden, das im Rahmen des Wissensmanagements entwickelt wurde. Die Lernenden werden durch unsere KI dabei unterstützt, eigene Inhalte, Erfahrungen in der Praxis oder in Projekten aufzubereiten und gemeinsam mit Lernpartner*innen weiterzuentwickeln. Vielfältige innovative Tools, wie z. B. Virtual Speech Trainer, Social Video



Tools oder Reflexionstools, runden diese Lösungen ab.

- Die *professionelle Lernbegleitung* ist die wesentliche Voraussetzung für selbstorganisiertes Lernen. Diese erfolgt bisher vor allem durch menschliche Lernbegleitende, die zunehmend durch *KI-basierte Virtuelle Assistenten* ergänzt werden. Diese unterstützen die Lernenden beispielsweise bei der Lernplanung, bei der Bildung von Lerngruppen, durch die Bereitstellung kuratierten Wissens und insbesondere durch laufende Rückmeldungen zu Fragen, Lernerfolgen oder Lösungsvorschlägen.

Wird die Learning Experience Platform in ein werte- und kompetenzorientiertes Lernarrangement eingebettet, entstehen erhebliche wirtschaftliche und lernbezogene Vorteile⁵:

- Reduktion der Bildungskosten um bis zu 80 %
- Bis zu 20% verkürzte Einarbeitungszeiten
- Bis zu 35% effizienteres Upskilling
- Verringerung der Fluktuation von 10 % auf 2%
- Die Lernangebote werden bis zu 3,6 mal mehr genutzt
- Der ROI wird bis zu 312 % gesteigert
- Die Amortisation der Projektkosten ist in sechs Monaten möglich

4.2.2 Künstliche Intelligenz im Corporate Learning

„Von allen Bereichen, die von der KI beeinflusst werden, findet der vielleicht größte Wandel im Bereich des Lernens in Unternehmen statt. Nach einem Jahr des Experimentierens ist es nun klar, dass KI diesen Bereich revolutionieren wird.“

Josh Bersin

Der Veränderungsdruck auf das Corporate Learning verstärkt sich mit der Entwicklung der KI weiter. Ob wir wollen oder nicht, wird KI in der Arbeitswelt voraussichtlich breit genutzt werden. Folglich müssen diese Systeme auch in unsere Lernarrangements integriert werden, da Corporate Learning in erster Linie die Aufgabe hat, die Mitarbeitenden auf die heutige und zukünftige Arbeitswelt vorzubereiten.

Im Prozess des selbstorganisierten Lernens sind im Einzelnen folgende Funktionen der KI von Bedeutung.

⁵ vgl. <https://blog.degreed.com/orchestrating-all-learning-navigating-a-skills-based-future-with-degreed>



- **Bedarfsklärung:**
 - Definition von zielgruppengerechten Werte- und Kompetenzmodellen
 - Ableitung von Sollprofilen für Hard und Soft Skills bzw. Erfahrungen
 - Erfassung und Analyse der Hard und Soft Skills sowie Erfahrungen
 - Analyse der Erfassungsergebnisse, insbesondere die besonders stark oder schwach ausgeprägten Ergebnisse, sowie der größten Abweichungen zwischen Ist und Soll sowie zu Vergleichsgrößen, z. B. im Team
 - Bewertung der Ergebnisse in Hinblick auf die beruflichen Anforderungen bzw. Sollprofile
 - Persönlichkeitsdiagnostik: Persönlichkeitsmerkmale, z. B. Big Five
 - Lerndiagnostik: Lernvorlieben, Lernstil
 - Laufbahnberatung etc.
- **Reporting im Rahmen der Skill-Diagnostik**
 - Ableitung von **Werte- und Kompetenzzielen** für Mitarbeiter sowie des **Qualifizierungsbedarfs**, die als Leitlinie für die personalisierten Lernprozesse dienen
 - Entwicklung von Vorschlägen für **adaptive und personalisierte Lernpfade**
 - Daten für das Skill-Mapping bereitstellen
- **Rapid Content Development**
 - Erstellung von z. B. E-Books, Videos und Podcasts in verschiedenen Sprachen
 - Generieren von Kursinhalten, z. B. basierend auf bereits vorhandenen Unterlagen oder externen Artikel, mithilfe von Generative AI-Tools wie *Runway ml*, *Synthesia*, *Pictory AI*, *Midjourney*, *Leonardo AI* usw. als Assistenten
 - Erarbeitung von Quizfragen, Fallstudien und interaktive Übungen und aktualisieren vorhandene Kurse
- **Konzeption und Erstellung von Lernangeboten**
 - Erstellen individueller Lernpläne, die auf den Fähigkeiten und Bedürfnissen der Mitarbeitenden basieren, mithilfe von Generativen AI-Tools⁶
 - Automatisiertes Erstellen von Lerninhalten und ganzen Kursen mit Sprach-, Bild-, Video- und Textgenerierung (vgl. Schmid 2023; Hirsch 2023; Ebner, Edelsbrunner, Schön 2023, S. 24–26)
 - Empfehlungen für die Anpassung von Lernmaßnahmen (vgl. Meier 2023a)
 - Individuelle Anpassung von Lerninhalten an die Lernenden
 - Aktualisierungen
 - Übersetzungen, auch in Echtzeit etc.

⁶ Voraussetzung dafür sind sogenannte Prompts, beispielsweise (vgl. Foelsing 2023):
„Erstelle mir einen Lernplan zum Thema Kundenorientierung. Ich habe bis jetzt kaum Erfahrungen in dem Bereich, werde aber in 100 Tagen eine Stelle im Bereich Customer Service übernehmen. Was muss ich tun, um die notwendigen Werte und Kompetenzen bis dahin aufzubauen? Nutze dabei das Pareto-Prinzip und fokussiere dich bei dem Lernplan auf die 20 % die ich brauche, um 80 % der Herausforderungen zu bewältigen. Nenne mir auch Quellen zu den einzelnen Lernbereichen, wo ich mich initial informieren kann.“



- **Digitale Kuratierungslösungen** (Content Curation)

KI-basierte Kuratierungslösungen sind in der Lage, aufgrund ihrer Erfahrungen mit dem einzelnen Mitarbeiter, ihm regelmäßig Inhalte auszuwählen und aufzubereiten, die für seine Aufgaben und seine Interessen relevant sind. Das Entscheidende bei der Content Curation ist, dass der Content nicht einfach nur kopiert wird, sondern auf seine thematische Relevanz für den einzelnen Mitarbeiter geprüft und bedarfsgerecht aufbereitet wird. Dadurch können fachlich fundierte Inhalte zusammengestellt werden, die dem Mitarbeiter helfen, gezielt zu lernen und seine Performance zu verbessern.

- **Virtuelle Assistenten**

Humanoide Computer übernehmen die Rolle eines persönlichen Lernbegleiters, der Reaktionen der Lerner erkennt und in natürlicher Sprache multilingual darauf reagieren kann (vgl. Seufert 2024, S. 155 ff.; Erpenbeck, Sauter 2013; Nida-Rümelin, Weidenfeld 2018)

Virtuelle Assistenten erfassen, analysieren und bewerten ähnlich wie Menschen Problemstellungen und geben Rückmeldungen. Sie haben eigene Meinungen, die sie auch kritisch äußern, und entwickeln von sich aus Lösungsvorschläge. Dabei nutzen sie ihr Erfahrungswissen aus früheren Entscheidungen des Lerners, sodass sie im Laufe der Zeit auch dessen emotionale und motivationale Wertungen und dessen Wertesystem verinnerlichen und in ihre Vorschläge miteinbeziehen. Auf diese Weise kann Werte- und Kompetenzentwicklung mithilfe des Lernpartners Computer auf einem bisher nicht möglichen Niveau optimiert werden. Die KI kann das erforderliche Wissen „on demand“ zur Verfügung stellen sowie beispielsweise Lösungskonzepte der Lerner bewerten und Optimierungshinweise geben.

Somit stehen dem einzelnen Mitarbeiter zwei Arten von Lernbegleitern zur Verfügung: Mensch und virtueller Assistent. Eine neue Art von Lernhandeln etabliert sich. Deshalb liegt die nahe Zukunft des Lernens in einer sinnvollen Kombination der menschlichen Lernbegleitung und des Computer-Co-Coachings.

- **Simulationen und Serious Games**

Realitätsähnlichere Gestaltung der Herausforderungen in Simulationen und Serious Games mithilfe der KI, sodass Emotionen entstehen, die zu einer Werte- und Kompetenzentwicklung beitragen können

- **Summarize Bots**

- Bündeln der wichtigsten Informationen eines Dokuments (z. B. im Rahmen von Wissensmanagement)
- Identifizieren von Inhalten, die für eine bestimmte Anwendung relevant sind (z. B. für die Identifizierung formeller Inhalte des Lernens)

- **Skill-Mapping**

- Grafische und textuelle Darstellung der vorhandenen und benötigten Hard und Soft Skills der Organisation, der Teams und der einzelnen Mitarbeiter. Skill-Mapping



beantwortet Fragen, die für die Organisationsentwicklung von strategischer Bedeutung sind:

- *Ist*: Wie stark sind die einzelnen Werte und Kompetenzen auf den verschiedenen Ebenen, Organisation, Teams und Mitarbeitende ausgeprägt?
- *Soll*: Wie stark sollten die einzelnen Werte und Kompetenzen auf den verschiedenen Ebenen der Organisation ausgeprägt sein?
- *Gaps*: Wie stark weichen Ist und Soll der Werte und Kompetenzen in den einzelnen Bereichen der Organisation voneinander ab?
- *Entwicklungsbedarf*: Welche Werte und Kompetenzen der Organisation, der Teams und der einzelnen Mitarbeiter sollten gezielt entwickelt werden?
- *Besetzung von Funktionen*: Wie können Mitarbeiter mit der passenden Haltung und den erforderlichen Handlungsfähigkeiten in der Organisation gefunden werden? Wie können Bewerber in Hinblick auf die Anforderungen eingeschätzt werden?
- *Matching von Lernpartnern oder mit Experten*: Wie finden die Mitarbeiter geeignete Lernpartner und Experten?
- *Zusammenstellung von Teams*: Wie findet man die Mitarbeiter mit der passenden Haltung und den erforderlichen Handlungsfähigkeiten?

- **Administration**

Analysen und Evaluationen, Qualitätsentwicklung, Beantwortung von Standardfragen, Bewertungen von Lernleistungen, Lernplanung etc.

Es ist somit davon auszugehen, dass die KI in der Personalentwicklung weniger Tätigkeiten vollständig übernehmen wird – **Substitution** –, sondern eher komplementär zum Einsatz kommt und so mit den Lernenden, den Lernplanenden und Lernbegleitenden zusammenspielt – **Augmentation** (vgl. Eggmann 2023, S.117).

Insgesamt ermöglicht der Einsatz der KI im Corporate Learning mehr Transparenz über die Lernbedarfe und -möglichkeiten. Hinzu kommt, dass die Einführungsprozesse erfahrungsgemäß dazu führen, die aktuelle Lernkonzeption zu hinterfragen, und so einen Veränderungsprozess anstoßen. Damit wird die KI zu einer Beschleunigung folgender Trends im Corporate Learning beitragen:

- **Lernverantwortung**: Die Mitarbeiter gestalten mithilfe der KI ihre Lernprozesse eigenverantwortlich und selbstorganisiert.
- **Lernziele**: Persönliche Werte und Kompetenzen bilden die Lernziele, Wissen und Qualifikation bilden die notwendige Voraussetzung.
- **Lernort und Lernpfade**: Die gezielte Entwicklung der Werte und Kompetenzen der Mitarbeiter erfolgt vor allem beim Bewältigen von Herausforderungen in der Praxis und in Projekten.
- **Lernbegleitung**: Menschliche Lernpartner und virtuelle Assistenten ermöglichen selbstorganisierte, personalisierte Lernprozesse.



- **Lernräume:** An die Stelle traditioneller Lernräume und Lernumgebungen treten Entwicklungs- und Coaching-Umgebungen in Learning-Experience-Plattformen.
- **Kuratierung:** Wissen und Qualifikation werden – auf Grundlage einer Basisqualifikation – mithilfe von Kuratierungssystemen on demand selbstorganisiert über die LXP aufgebaut.
- **Personalisierung:** Die Lernprozesse werden immer stärker auf die individuellen Bedarfe der Lerner zugeschnitten. Konzepte nach dem „Gießkannenprinzip“ gehören damit der Vergangenheit an.
- **Adaptivität:** Innerhalb der Lernprozesse erfolgt eine dynamische Interaktion in Echtzeit.
- **Kollaboration:** Mithilfe digitaler Systeme und des Skill-Mappings wird soziales Lernen unabhängig von Ort und Zeit gefördert.
- **Lernerlebnis:** KI-basierte Lernerlebnisse, z. B. in Simulationen oder durch immersive Angebote, fördern die Motivation der Lerner.
- **Lerneffektivität und -effizienz:** Die Personalisierung der Lernprozesse führt zu personalisierten Lernzielen und -prozessen und damit zu deutlich kürzeren Lernzeiten.

Wir sehen KI-Lösungen nicht als eine Revolution des Corporate Learning. Vielmehr verstärkt die KI die aktuellen Entwicklungen, an denen viele Verantwortliche in den Unternehmen seit Jahren arbeiten. Unternehmen, die bisher in tradierten Lernkonzepten verharren, bekommen innovative Impulse, um ihre Corporate Learning zu überdenken..

4.3. Wissensaufbau in der Zukunft

Allen Experten ist klar, dass die Mitarbeitenden mit Vorratslernen nicht auf die zukünftigen Herausforderungen vorbereitet werden können. Wir benötigen deshalb einen Paradigmenwechsel im Wissensaufbau, der überwiegend dann erfolgt, wenn Herausforderungen in der Praxis zu bewältigen sind. Nicht mehr überladene Curricula mit überholten Lernzielen und Inhalten, die für alle gleich gelten, sondern individuelle Werte- und Kompetenzziele zur selbstorganisierten Bewältigung zukünftiger Herausforderungen geben den Lernenden eine zukunftsgerechte Orientierung. Dafür benötigen sie jeweils problemorientierten, aktuellen Content.

Es wird deshalb eine neue Form der Content-Bereitstellung durch Modularisierung der Inhalte oder durch Kuratierung benötigt. Eine notwendige Voraussetzung für die Suche, Recherche, Analyse und Verarbeitung von digitalisierten Dokumenten sind dabei qualitativ hochwertige Contents, die wir beispielsweise für Führungskräfte oder Skillmanager*innen selbst entwickelt haben oder die von Contentanbietern übernommen haben.

Im Bereich des E-Learning haben sich in den vergangenen Jahren grundlegend unterschiedliche Anwendungsformen und Ausprägungen herausgebildet (vgl. dazu van Ackeren/Kerres 2018). Digitale Kuratierungslösungen wählen aufgrund der Fragen der Lernenden



aus einem Contentpool die Inhalte bedarfsgerecht aus. Damit bekommen die Mitarbeitenden wertvolle Unterstützung bei der Bearbeitung ihrer Herausforderungen in der Praxis.

4.3.1. Formelles und informelles Lernen

Das Corporate Learning wird durch zwei unterschiedliche Bereiche geprägt:

- *Formelles E-Learning*: Lernprogramm für Ziele und Inhalte, die durch Curricula vorgegeben werden. Die Lernenden bearbeiten diese Lernangebote meist durchgängig, so dass das Lernprogramm den „Roten Faden“ des Lernprozesses bildet. Häufig wird der „Lernerfolg“ durch einen Test überprüft.
- *Informelles E-Learning*: Diese Lernprogramme sind stark modularisiert und problemorientiert gestaltet. Sie werden von den Lernenden „on-demand“ aufgerufen, wenn sie im Rahmen der Bearbeitung ihrer Praxisaufgaben oder Projekte Wissensbedarf haben. Immer häufiger werden in diese Lernprogramme aktuelle Informationen oder Erfahrungen von Kollegen mit einbezogen. Der Lernerfolg wird im Regelfall anhand der Arbeits- oder Projektergebnisse bewertet. Eine Kontrolle, ob der Lernende die Programme bearbeitet hat, erfolgt im Regelfall nicht.

Die relativ häufig angewandte Methode, verpflichtende E-Learning-Programme einfach ins Netz zu stellen und lediglich zu prüfen, ob sie auch bearbeitet worden sind, evtl. mit einem Mindestergebnis im Test, hat sich nicht als zielführend erwiesen. Die Mitarbeitenden entwickeln bei diesem „Zwangslernen“ oftmals eine Abwehrhaltung. Eine nachhaltige Lernwirkung wird meist nicht erzielt, so dass als Ergebnis kaum mehr als rechtssichere Teilnahmelisten übrigbleiben.

Voraussetzung für effiziente E-Learning-Systeme sind Lernarrangements, die den Lernende über herausfordernde Aufgaben und Übungen während der gesamten Lernzeit aktiv fordern. Deshalb hat sich in der Praxis die Lernkonzeption des Blended Learning weitgehend durchgesetzt (vgl. Abschn. 5.4).

4.3.2. Micro-Learning

Im Future Learning sind der Wissensaufbau und die Qualifizierung nicht mehr das Ziel, wie im formellen E-Learning, sondern lediglich die notwendige Voraussetzung. Dabei sehen wir E-Learning immer mehr in der Funktion, das notwendige Fachwissen „on-demand“ in stark modularisierter Form als Learning Nuggets (Micro-Learning) zur Verfügung zu stellen, wenn bestimmtes Wissen zur Lösung von Herausforderungen in der Praxis benötigt wird.



Micro-Learning ist eine innovative Form des informellen E-Learning, das auf dem Lernen in kleinen Schritten bei der Bewältigung von Herausforderungen in der Praxis basiert.

Micro-Learning besitzt ein großes Potenzial für werte- und kompetenzorientiertes Lernen, wenn folgende Anforderungen erfüllt werden:

- *Learning on demand:* Das System liefert den Lernenden bei Bedarf das erforderliche Wissen, damit sie ihre Problemstellungen in der Praxis oder in Projekten zeitnah und fundiert lösen kann. Dabei wird ihnen nicht nur das formelle Wissen, sondern auch das Erfahrungswissen, das von Kollegen in Form von Fallstudien, Projektstagebüchern oder Diskussionsbeiträgen eingebracht wurde, passgenau zur Verfügung gestellt. In werte- und kompetenzorientierten Lernarrangements werden beispielsweise Projektstagebücher, meist in Form von Blogs, eingesetzt, um das Erfahrungswissen der Mitarbeitenden systematisch in die Lernprozesse zu integrieren.
- *User generated content:* Die Inhaltserstellung für Micro-Learning ist in den meisten Benutzer-Oberflächen intuitiv möglich. Damit besteht die Möglichkeit, dass Mitarbeitende ihr Erfahrungswissen, z.B. aus Praxisprojekten, in das System einbringen können. Der Wissenspool der Organisation erhält einen dynamischen Charakter.
- *Lernendenorientierte Administration:* Werte- und kompetenzorientiertes Lernen setzt selbstorganisiertes Lernen voraus. Dies beinhaltet beispielsweise die Definition der Praxisprojekte und der Kompetenzziele durch die Lernende selbst, evtl. in Abstimmung mit der Führungskraft oder dem Team. Deshalb wird es in solchen Lernszenarien zukünftig notwendig sein, dass die Lernende ihre Werte- und Kompetenz-Entwicklungsprozesse selbst administrieren.

4.3.3. Lernmedien

Für die zielgruppengerechte Gestaltung von *formellen Lernarrangements* stehen eine Vielzahl von Medien zur Verfügung:

- Virtuelle Kommunikations- und Kollaborationsräume
- Personalisiertes Lernen: Ableitung adaptiver Lernpfade, z. B. aus Testergebnissen, mit *Künstlicher Intelligenz*
- E-Lessons mit definierten Lernpfaden
- E-Books
- Lernvideos
- Social Videos



- Podcasts, z. Interviews, Round Table Gespräche...
- E-Cases: Fallstudien, Rollenspiele, Transferaufträge...
- Tests zur Selbstüberprüfung
- Communities of Practice

Reale Herausforderungen und Neugier sind die Hauptmechanismen, die Mitarbeitende zum Lernen motivieren (Draschoff 2000, S. 200). Für die Gestaltung von *Lernprogrammen des informellen E-Learning* sind vor allem folgende Erkenntnisse von Bedeutung (vgl. Kuhlmann/Sauter, S. 139 ff.):

Die Lernprogramme

- orientieren sich am Vorwissen und an der Erfahrungswelt der Mitarbeitenden,
- stellen das notwendige Wissen zur Lösung der Herausforderungen in der Praxis modularisiert und kontextsensitiv, d. h. jeweils bezogen auf die Situation, zur Verfügung,
- beziehen auch Erfahrungswissen der Kolleg*innen durch Verlinkungen mit ein,
- ermöglichen den Wissenstransfer in die Praxis über offene, praxis-bezogene Aufgaben mit Rückmeldungen von Lernpartnern oder Lernbegleitenden,
- fordern und fördern das Lernen in Netzwerken innerhalb und außerhalb der Organisation (Communities of Practice).

Mit Hilfe der KI ist es möglich, den Lernenden passgenau das Wissen aus einem Content-Pool zur Verfügung zu stellen, das sie akut für die Bewältigung einer Herausforderung am Arbeitsplatz oder in einem Praxisprojekt benötigen.

4.4. Qualifizierung durch Blended Learning

Seit der Jahrtausendwende haben sich vor allem in größeren Unternehmen für formelles Lernen Blended-Learning-Konzepte, zunächst „Hybrides Lernen“ genannt, durchgesetzt (vgl. Sauter/Sauter 2002). Die Gründe dafür sind

- die um bis etwa 70 % reduzierten Präsenztage und die entsprechende Verringerung der Abwesenheit vom Arbeitsplatz,
- die deutlich erhöhte Lerneffizienz aufgrund der aktiven, selbstgesteuerten Lernprozesse,
- die Förderung des eigenverantwortlichen Lernens der Mitarbeitenden.

Im ersten Jahrzehnt dieses Jahrhundert wurde Blended Learning noch zurückhaltend, vor allem in großen Organisationen, genutzt. Seit einigen Jahren bildet Blended Learning jedoch eine der wichtigsten Innovation im Lernbereich (vgl. MMB Monitor 2023/2024). Heute ist



Blended Learning im formellen Lernbereich der betrieblichen Bildung nicht mehr wegzudenken.

Blended Learning (engl. Blender = Mixer) ist ein formelles, digital gestütztes Lernsystem, das Workshops mit meist mehrwöchigen Phasen des selbstgesteuerten Lernens auf der Basis von Web Based Trainings, interaktiven E-Books oder Videos und der Kommunikation über eine Lernplattform bedarfsgerecht miteinander verknüpft.

Dabei werden selbstgesteuerter Wissensaufbau und Qualifizierung mit formellen E-Learning-Programmen mit Workshops oder Webinaren verknüpft, in denen offene Fragen, z. B. aus einem Themenspeicher, aber auch Prüfungsaufgaben oder Fallstudien, kooperativ bearbeitet werden. Diese Lernprozesse werden durch Co-Coaching mit Lernpartnern und das Coaching durch Lernbegleitenden flankiert.

Blended-Learning-Arrangements ermöglichen in erster Linie formelle, selbstgesteuerte Lernprozesse mit hoher Effizienz. In vielen Praxisprojekten haben sich die entscheidenden Erfolgsfaktoren von selbstorganisierten Lernprozessen herausgebildet:

- *Prinzip der Verbindlichkeit:* Selbstorganisiertes Lernen wird nur dann nachhaltig erfolgreich sein, wenn es mit hoher Verbindlichkeit mit Lernpartner*innen in kurzen, z. B. wöchentlichen, Sprints gestaltet wird.
- *Prinzip der Flankierung:* Im Rahmen unseres KOPING-Konzeptes (vgl. Schmidt 2005) werden die Lernenden durch selbstgewählte Lernpartner*innen (Co-Coaching), durch ihre Lerngruppe (Kollegiale Beratung) sowie durch ihre Führungskraft (Mentor) und ihren Lernbegleitenden (Coaches) unterstützt.

In Blended-Learning-Arrangements kann der zeitliche Umfang der *Präsenzphasen* nach den vorliegenden Erfahrungen auf weniger als ein Drittel reduziert werden. Rechnet man die Aufwendungen für die Lernbegleitung in den Selbst-Lernphasen sowie für die laufende Weiterentwicklung des Ermöglichungsraums hinzu, betragen die reinen Personalkosten für die Moderation und Lernbegleitung nicht mehr als die Hälfte der ursprünglichen Trainer*innenkosten. Hinzu kommt ein einmaliger Aufwand zu Beginn für die Entwicklung der Lernkonzeption und die Gestaltung des Ermöglichungsraumes, insbesondere die Entwicklung des Contents. Dieser Prozess kann zunehmend mit Hilfe der KI erheblich wirtschaftlicher erfolgen. In der Praxis konnten wir aufgrund der hohen Aktivität der Lernenden im gesamten Lernprozess einen höheren Lernerfolg bei reduzierten Kosten feststellen. Das Problem des mangelhaften Praxistransfers aus diesen formellen Lernarrangements kann weitgehend bewältigt werden, indem die curriculum-orientierte Lernkonzeption im Blended Learning Arrangement durch individuelle Lernziele in Praxisprojekten im Social Blended Learning ersetzt oder erweitert werden (vgl. Abschn. 5.5.5 Social Blended Learning).



4.5. Entwicklungsarrangements für Werte und Kompetenzen

„Ich halte es für ein Phantasiegebilde, dass Leadership im Vorlesungssaal vermittelt oder gelernt werden kann. Lernen kann ich Managementtechniken wie Ziele setzen, Delegieren, Controlling und Marketing – aber nicht Leadership. Da kommt es darauf an, Zukunftsbilder zu schaffen, schwierigste Geschäftsprobleme zu meistern und Menschen emotional und nachhaltig für neue Strategie und Veränderungsprozesse zu gewinnen. Das kann man nicht kopflastig antrainieren. Man lernt es nur, wenn man im rauen Wasser der Realität Verantwortung trägt. Nicht in Fallstudienarbeit.“

Thomas Sattelberger

Erinnern Sie sich daran, wie Sie Ihre Kompetenz für sicheres, aber auch Ihre Werte für achtsames und regelkonformes Autofahren, aufgebaut haben.

Im Fahrschulunterricht haben Sie Ihr notwendiges Wissen aufgebaut. Anschließend haben Sie sich für das Autofahren qualifiziert, indem sie viele Übungen für die theoretische Prüfung bearbeitet haben. Dies wurde in einem Test, der theoretischen Fahrprüfung, abgeprüft und zertifiziert.

Ihre Kompetenz zum Fahren, aber auch ihre Haltung, z. B. den Wert Achtsamkeit oder Norm und Gesetz, bauten sie jedoch erst auf, als sie sich selbst ans Steuer setzten. Fahren sie dann beispielsweise etwas zu schnell in eine Kurve, haben Sie die Situation – hoffentlich – mit Hilfe ihres Coaches, des Fahrlehrers, bewältigt. Diese Erfahrung, verbunden mit dem Schreck, den sie hatten, haben sie nachhaltig verinnerlicht, so dass sie zukünftig vorsichtiger gefahren sind...

Werteorientiertes und kompetentes Handeln basiert auf langfristigen Lernprozessen. Diese werden durch folgende Merkmale geprägt:

- *Kompetenzen* bestimmen die Handlungsweisen der Menschen. Dieses zielgerichtete und bewusst Handeln unterscheidet sich deutlich vom „Verhalten“, das ohne kritische Reflektion erfolgt (vgl. Wahl 2013, S. 17).
- *Werte* bilden die *Kerne von Kompetenzen* (Fischer 2019): Der Aufbau von Kompetenzen erfordert die Verinnerlichung (Interiorisation) von Werten zu eigenen Emotionen und Motivationen. Dies geschieht nur im unmittelbaren geistigen oder körperlichen Handeln, unter der Notwendigkeit, Widersprüche, Konflikte, Verunsicherungen – Dissonanzen – auszuhalten, die zur persönlichen Einstellung bzw. zu getroffenen Entscheidungen in Widerspruch stehen.

Auf der individuellen Ebene sind Werte- und Kompetenzentwicklung miteinander verknüpft.

Erfahrungen in der Praxis, verbunden mit Emotionen, führen zur Verinnerlichung von



Werten, die wiederum den Kern der Kompetenzen bilden.

Die Werte- und Kompetenzforschung zeigt, dass der ausgelöste emotionale Spannungszustand, die „emotionale Labilisierung“, die entscheidende Voraussetzung jeder Interiorisation von Werten und damit des Aufbaus von Kompetenzen ist: Je größer das emotionale Gewicht, desto tiefer werden die zur Auflösung der Dissonanz führenden Werte später im „Grund der Seele“ verankert. Diese bestimmen wiederum die Handlungen in vergleichbar herausfordernden Situationen (vgl. Erpenbeck/Sauter 2007).

Deshalb können Werte und Kompetenzen nicht in Seminaren vermittelt werden. Werte- und Kompetenzentwicklung kann aber auf mehreren Stufen, unterstützt durch Weiterbildung, selbstorganisiert ermöglicht werden (vgl. Sauter/Sauter/Wolfig 2018).



Abb. 20: Grundlegende Möglichkeiten der Werte- und Kompetenzentwicklung

Im Einzelnen haben wir zu den Stufen der gezielten Werte- und Kompetenzentwicklung folgende Erfahrungen gesammelt.

4.5.1. Werte- und Kompetenzentwicklung in der Praxis und in Projekten

Bei der Praxisstufe handelt es sich immer um ein Handlungslernen im Arbeitsprozess oder auch im sozialen Umfeld, etwa bei der Lösung von Konfliktsituationen. Für die Kompetenzentwicklung in der Praxis ist vor allem das Erfahrungslernen typisch (vgl. Erpenbeck/Sauter 2021).



Erfahrungslernen ist die Basis jeglicher Kompetenzentwicklung, auch im Netz. Auch Werte werden stets erfahren, nicht „bloß gelernt“. Erfahrungen werden stets bewertet, sind nicht bloße Erweiterungen von Sachwissen. Erfahrung bezeichnet dabei Wissen, das durch Menschen in ihrem eigenen materiellen oder ideellen Handeln selbst gewonnen wurde und unmittelbar auf einzelne emotional-motivational bewertete Erlebnisse dieser Menschen zurückgeht. Damit erfasst Erfahrung auch das Vertrautsein mit Handlungs- und Denkmöglichkeiten ohne Rückgriff auf ein davon unabhängiges theoretisches Wissen. Nur die Wissens- und Kenntnisanteile von Erfahrungen lassen sich weitergeben, nicht die Erfahrungen desjenigen, der sie gewann.

4.5.2. Lernbegleitung und soziales Lernen

„Ich glaube, irgendwann werden individuelle KI-basierte Lernbegleiter Normalität sein – ob in Form einer App auf dem Handy, eines Augmented Reality Schulbuchs oder sogar von Robotern. Die Interaktion mit unseren Bildungsmedien wird insgesamt vielfältiger werden.“

Nils Pinkwart

Die Prozesse der Werte- und Kompetenzentwicklung in der Praxis erfordern häufig eine Unterstützung durch erfahrene Lernbegleitende, Kolleg*innen oder Expert*innen, durch Coaches. Dabei hat der Begriff „Coaching“ ebenso viele Spielarten wie der Kompetenzbegriff (vgl. Migge 2016; Radatz 2003; Braun, Gawlas, Schmalz 2004). Wir gehen von folgender Definition aus:

Coaching ist die Beratung und Begleitung der Mitarbeitenden durch Lernbegleitende oder Expert*innen, die die Gecoachten bei der Ausübung von komplexen Handlungen in der Gegenwart befähigen, optimale Ergebnisse selbstorganisiert hervorzubringen.

Damit greifen wir den Ansatz des Peer Working und Peer Learning auf, das auf kollaborativen Arbeits- und Lernprozessen basiert. Das heißt nichts anderes, als zu ermöglichen, Selbstorganisationsfähigkeiten des Handelns, also Kompetenzen zu entwickeln (vgl. ebenda; Schmidt 2004). Folgerichtig stärkt Coaching in beruflichen Entwicklungsprozessen die Fähigkeit der Mitarbeitenden zur Selbstorganisation im Sinne einer „Hilfe zur Selbsthilfe“. Es handelt sich überwiegend um arbeitsbezogene Selbstreflexion. Sie kann von Person zu Person, aber auch im Netz erfolgen.

Unterstützend zum Coaching kann ein **KI-basierter Lernbegleiter** wirken. Der **Virtual Assistant** ermöglicht es den Lernenden, Herausforderungen in der Arbeit und im Lernen selbstorganisiert zu lösen. Er analysiert die Arbeits- und Lernergebnisse, das Wissen und die Präferenzen des Mitarbeiters, um ständig Feedback zu geben und Wissen zu kuratieren. Durch die fortlaufende Analyse des Fortschritts und der Leistung des Lernenden passt er den Lernpfad dynamisch an



veränderte Bedingungen an. Er beantwortet Fragen und unterstützt bei der Beantwortung von Aufgaben in Echtzeit. Er sammelt und analysiert Daten über Lernaktivitäten und -ergebnisse und gibt entsprechende Lernempfehlungen.

Soziales Lernen spielt eine zentrale Rolle im Corporate Learning, da es das kollaborative Arbeiten und die gemeinsame Werte- und Kompetenzentwicklung sowie den Austausch von Wissen und Erfahrungen fördert. Soziales Lernen fördert eine offene, vertrauensvolle Lernkultur, die durch Empathie, Respekt und Offenheit geprägt ist. In einer solchen Umgebung fühlen sich Mitarbeiter wertgeschätzt und motiviert, sodass die Bindung an die Organisation gestärkt und die Fluktuation reduziert werden. Darüber hinaus ermöglicht soziales Lernen Organisationen, sich schnell an Veränderungen im Markt anzupassen, indem es die Agilität und Innovationsfähigkeit fördert.

4.5.3. Ergänzung der Werte- und Kompetenzentwicklung im Training

Trainings mit Fallstudien, Planspielen oder Rollenspielen können niemals die emotionalen Herausforderungen, der z. B. Kund*innenberater*innen in schwierigen Beratungsgesprächen ausgesetzt sind, widerspiegeln. Die Mehrzahl der in Organisationen durchgeführten Trainings läuft aber ähnlich ab. Auch wenn sie zuweilen als Kompetenztraining firmieren, sind sie im Grunde wissensorientierte Weiterbildungsveranstaltungen.

Die Trainingsstufe zur Entwicklung der selbstorganisierten Werte und Kompetenzen erzeugt dagegen eine emotionale Berührung, weil die Lernenden reale Herausforderungen zu bewältigen haben. Werte- und Kompetenztraining unterscheidet sich deshalb grundlegend von den Trainingsformen im Rahmen formeller Lernprozesse.

Beim Training von Werten und Kompetenzen kommt es vor allem auf die werte- und kompetenzbezogene Wirksamkeit an. Voraussetzung der Werte- und Kompetenzentwicklung auf der Trainingsstufe ist, dass die Lernenden *reale Herausforderungen*, bewältigen.

Realitätsgleiche Trainings sind aber auch im Dienstleistungsbereich möglich, indem z.B. „echte“ Beratungen in Praxisprojekten oder in Praxisanwendungen erfolgen, die von einem Lernpartner oder dem Lernbegleitenden beobachtet werden, um eine fundierte Rückmeldung zu geben. Die Zielsetzung, die Planung und die Reflexion über die Erfahrungen können dabei beispielsweise in der Lerngruppe mit einem Lernbegleitenden erfolgen. Entscheidend für den Lernerfolg ist dabei, dass die Lernenden in der Praxis eigenverantwortlich handeln und dabei die emotionalen Herausforderungen, z. B. bei Entscheidungen, erfahren.

Besteht diese Möglichkeit nicht, kommen realitätsähnliche und – begrenzt – realitätsnahe Trainings in Frage, um die gezielte Werte- und Kompetenzentwicklung zu unterstützen bzw.



vorzubereiten.

- *Realitätsähnliche Trainings* zur Entwicklung von Werten oder Kompetenzen bauen auf besonderen Herausforderungen auf, wie beispielsweise in Outdoortrainings. Da bei deren Bewältigung einzelne Kompetenzen besonders gefordert sind, können diese in diesem Kontext gezielt weiterentwickelt werden.
- *Realitätsnahe Trainings* der Werte und Kompetenzen sind unter Umständen in Simulationen möglich, in denen die Lernenden vergleichbar den Herausforderungen in der Praxis gefordert werden. Ein Beispiel dafür sind professionelle Flug-Simulatoren, in denen die Lernenden oftmals „vergessen“, dass sie nicht im Cockpit eines Flugzeuges sitzen.

Heutige, aufwendig gestaltete Computerspiele oder Serious Games können unter Umständen für die gezielte Werte- und Kompetenzentwicklung genutzt werden, wenn Aufgaben zu bearbeiten sind, die von den Spielern als real wahrgenommen werden. Dabei werden Zweifel, Widersprüchlichkeiten oder Verwirrungen aufgelöst; es entstehen neue Lösungsmuster und damit Werte und Kompetenzen.

4.5.4. Unterstützung der Werte- und Kompetenzentwicklung in der Weiterbildung

Im Weiterbildungsmarkt gibt es eine Vielzahl von Angeboten, die behaupten, Werte und Kompetenzen zu entwickeln. Oftmals ist dies jedoch Etikettenschwindel. Es hat sich als wenig sinnvoll erwiesen, Verfahren in einem geschützten Seminarumfeld kennenzulernen und in künstlichen Situationen, z. B. Fallstudien, anzuwenden, weil die eigentliche Herausforderung im Entscheidungsprozess der Umgang mit psychischer Belastung, Zeitdruck und Stress ist.

Die Entwicklung der Werte und Kompetenzen ist in Weiterbildungsmaßnahmen, z. B. in Seminaren, nicht möglich. Es ist jedoch machbar, in Weiterbildungsmaßnahmen Anstöße für die selbstorganisierte Werte- und Kompetenzentwicklung zu geben und die notwendigen Voraussetzungen zu schaffen. Weiterbildungsmaßnahmen können damit eine Bereicherung für die selbstorganisierte Werte- und Kompetenzentwicklung darstellen.

4.5.5. Social Blended Learning

Die Mitarbeitenden in den meisten Organisationen sind meist in einer Lernwelt sozialisiert worden, die durch Fremdorganisation geprägt ist. Deshalb ist es sinnvoll, sie aus ihrer heutigen Lernkultur abzuholen, indem sie in einem Social-Blended-Learning-Arrangement schrittweise und begleitet zum selbstorganisierten Lernen geführt werden.



Bewährt hat sich eine gezielte Werte und Kompetenzentwicklung im Rahmen von Social Blended Learning Arrangements. Dabei wird die formelle Konzeption des Blended Learning mit sozialem Lernen bei der Bearbeitung eines realen Praxisprojektes verknüpft.

Der Lernprozess sollte mit der gewohnten Eröffnung in einem Seminarraum bzw. in einem virtuellen Raum gestartet werden. Hier sollte es nicht um Wissensvermittlung gehen, sondern um die konsequente, verbindliche Planung der selbstorganisierten Lernprozesse. Gemeinsam mit den Teilnehmenden sollte eine Lernkultur geschaffen werden, die durch hohe Verbindlichkeit geprägt ist, sowie durch gegenseitige Unterstützung in Form von Lernpartnerschaften, Lerngruppen oder auch Projekttagbüchern.

Damit bauen die Teilnehmenden nach und nach ihre Kompetenz zum selbstorganisierten Lernen und Arbeiten auf. Die moderne Informationstechnologie stellt die Lerntechnologien zur Verfügung, die werte- und kompetenzorientiertes Lernen am Arbeitsplatz in Verbindung mit E-Learning, Blended Learning und Social Learning überhaupt erst möglich machen.

Die Entwicklungsprozesse lassen sich im Rahmen des Social Blended Learning in einem weitgehend selbstorganisierten, dynamischen Kreislauf organisieren, der von den Anforderungen der Unternehmensstrategie für die jeweilige Funktion ausgeht (vgl. Erpenbeck/Sauter 2016; Sauter/Sauter/Wölfig 2018).

Zu Beginn dieses Lern-Kreislaufes sind die strategischen Anforderungen an die Mitarbeitenden zu definieren. Diese münden in einem Workshop mit erfahrenen Fach- und Führungskräften aus dem jeweiligen Handlungsbereich in Soll-Profilen für die Werte und die Kompetenzen. Im Rahmen eines Beratungsgesprächs mit dem Lernbegleitenden bzw. Kompetenzberater*innen definieren die Mitarbeitenden ihre individuellen Werte- und Kompetenzziele und entwickeln einen Vorschlag für geeignete Herausforderungen in der Praxis oder in Praxisprojekten, um ihre Ziele zu erreichen. In einem Entwicklungsgespräch mit ihrer Führungskraft erörtern sie ihre Möglichkeiten zur gezielten Werte- und Kompetenzentwicklung und treffen verbindliche Vereinbarungen für die Bearbeitung von Herausforderungen in der Praxis. Dadurch wird das jeweilige Lernprojekt zu einem Arbeitsauftrag der Führungskraft, so dass das Lernen im Arbeitsprozess geregelt ist.



Abbildung 21 Kreislauf der selbstorganisierten Werte- und Kompetenzentwicklung

Es bietet sich an, die Werte- und Kompetenzziele und die vereinbarten Projektziele mit dem Ansatz des OKR – Objectives und Key Results – zu verknüpfen (vgl. Haufe Talent 2022).

Objectives und *Key Results (OKR)* stellen ein agiles Management Tool und Framework dar, das es ermöglicht, die Vision und die strategischen Ziele eines Unternehmens mit den jeweiligen Zielen der Teams und Mitarbeitenden zu verknüpfen.

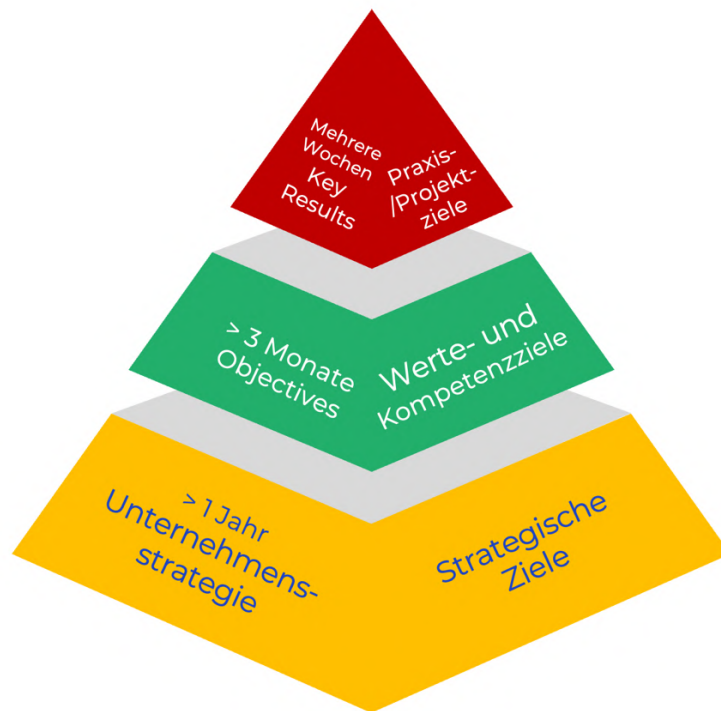


Abbildung 22 Werte- und Kompetenzziele als OKR Objectives und Projektziele als Key Results (nach Haufe Talent 2022)

Objectives bezeichnen qualitative, inspirierende Ziele, welche die strategische Unternehmensrichtung vorgeben. Damit entsprechen Objectives unserem Konzept der individuellen bzw. teambezogenen Werte- und Kompetenzziele.

Key Results entsprechen unserem Konzept der verbindlichen Praxisaufgaben bzw. -projekte, die jeweils mit wenigen überprüfbar Zielen vereinbart werden.

Im Rahmen eines *Social-Blended-Learning-Arrangements* können die Mitarbeitenden nunmehr ihre Werte und Kompetenzen gezielt aufbauen, so dass sie damit ihre Performanz entwickeln.

Social Blended Learning ist werte- und kompetenzorientiertes Blended Learning in Verbindung mit einem herausfordernden Praxisprojekt oder schwierigen Praxisaufgaben unter Einbindung von Social Software, um selbstorganisiertes und vernetztes Lernen zu ermöglichen.

Die Lernenden organisieren ihren personalisierten Werte- und Kompetenzentwicklungsprozess im Rahmen des mit der Führungskraft vereinbarten Praxisprojektes bzw. einer Praxisaufgabe selbst, von der Zieledefinition über die Lernplanung bis zur Erfolgskontrolle. Dabei werden sie von ihren Lernpartner*innen (Co-Coaching), der Lerngruppe (Kollegiale Beratung), Lernbegleitenden (Coaching) und der jeweiligen Führungskraft (Mentoring) unterstützt. In Communities of Practice können die Teilnehmenden selbstorganisiert ihre Erfahrungen aus den Projekten austauschen und gemeinsam weiterentwickeln (vgl. de Laat/Simons 2007). Sie



nutzen dabei die Möglichkeiten des Ermöglichungsraums zur Lernplanung, zum selbstorganisierten Wissensaufbau, zur Kommunikation und Kollaboration im Netz sowie zur Einholung von Feedback.



Abbildung 23 Social-Blended-Learning-Arrangement

Mit dieser Lernarchitektur werden Entwicklungsprozesse möglich, die durch Werte- und Kompetenzorientierung sowie Selbstorganisation geprägt sind und deren „Roter Faden“ Praxisprojekte und Herausforderungen im Arbeitsprozess bilden (vgl. Erpenbeck/Sauter/Sauter 2015).

In den selbst organisierten Entwicklungsphasen verknüpfen die Teilnehmenden formelle und informelle Lernprozesse zu einem systematischen Werte- und Kompetenzentwicklungsprozess. Wichtig ist der Einsatz von digitalen Lerninstrumenten, von Sozialen Medien, begleitet von intensiven, emotional aktivierenden persönlichen Gesprächen mit Führungskräften und von Mitarbeitenden zu Mitarbeitenden. Insofern ist der Entwicklungsprozess auch mit relativ geringem Aufwand umzusetzen! Der Paradigmenwechsel vom Seminarlernen zum Social Blended Learning ist sehr tiefgehend und umfasst vor allem folgende Elemente.

| Seminarlernen | Social Blended Learning |
|--|--|
| Objektbezogen – Inhalte und Fertigkeiten stehen im Vordergrund. | Subjektbezogen und ganzheitlich – die wertorientierte Handlungsfähigkeit der Menschen bildet den Kern. |
| Curriculum – standardisierte, formelle Lernziele und Inhalte | Individuelle, bedarfsorientierte Werte- und Kompetenzziele |
| Formelles Wissen, das abgeprüft und evtl. in Übungen angewandt wird. | Formelles und informelles Wissen, das bei Bedarf im Arbeitsprozess angewandt wird. |



| | |
|--|---|
| Fremdorganisierte, für alle gleiche Lehr-/Lernprozesse | Selbstorganisierte, personalisierte und passgenaue Lernprozesse |
| Test des Wissens und der Fertigkeiten | Bewertung der Performance im Arbeitsprozess |

Tabelle 1 Vergleich Seminarlernen und Social Blended Learning

Die Lernprozesse werden damit vor allem durch die Praxisaufgaben bzw -projekte bestimmt. Gleichzeitig kann durch Vorgaben bzw. Vereinbarungen sichergestellt werden, dass ein notwendiges Wissen aufgebaut wird. Ein nachhaltiger Lerntransfer in die Praxis wird gesichert, indem die Teilnehmenden das aufgebaute Wissen direkt in ihrer Arbeitspraxis anwenden. Die Tests werden in diesem Lernarrangement mit dem Ziel der freiwilligen Standortbestimmung genutzt, fließen aber nicht in die Bewertung des Lernerfolges ein. In den Workshops werden mit Anwendungen, Übungen, Diskussionen etc. das jeweilige Wissen reflektiert und offene Fragen geklärt.

4.5.6. Social Video

Frank Vohle von Gostthinker definiert „Social Video Learning“ als „einen didaktischen Paradigmenwechsel beim Lernen mit Videos: weg von einem rezeptiven Lernmedium hin zu einem dialogischen Austauschprozess via Videokommentar, der Kollaboration ermöglicht“⁷ Durch die Integration dieser Methode können sowohl formelle Lehrgänge als auch die kollaborativen Werte- und Kompetenzentwicklung noch wirksamer gestalten.

Diese didaktisch-technische Lehr-/Lernmethode ermöglicht es den Lernenden, beliebiges Videomaterial zeitmarkengenau mittels Text, Zeichnungen, Symbolen, Audio etc. selbst zu kommentieren, zu reflektieren und im Rahmen des Co-Coaching und der Lernbegleitung zu kommentieren. Hierbei können sowohl „vorgefertigte“ als auch durch die Lernenden selbst erstellt Videos integriert werden.

Die technischen Funktionalitäten des Social Video Learning umfassen

- Videos,
- Annotationswerkzeuge und
- Austauschmöglichkeiten.

⁷ <https://ghostthinker.de/de/%E2%80%99social-video-learning%E2%80%9C-auf-den-punkt-gebracht>

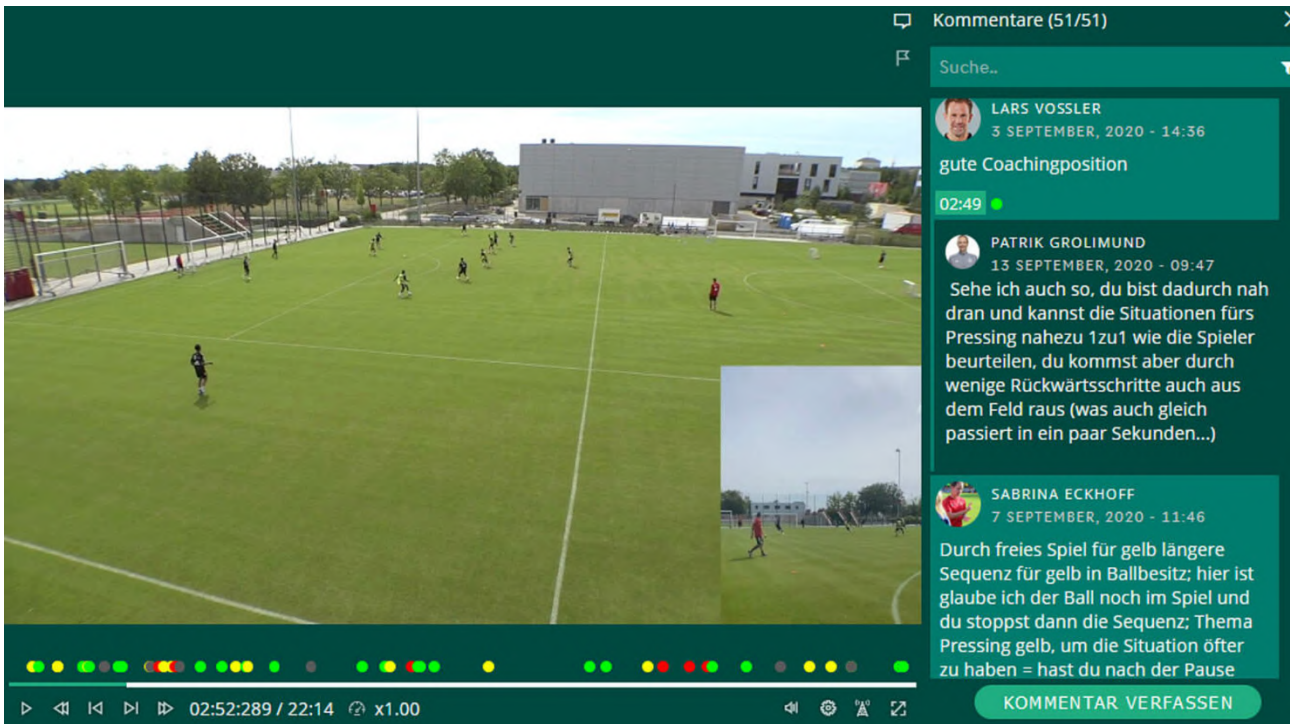


Abb. 27 Kommentierung von Spielsituationen mit Social Video

Diese Funktionalitäten eröffnen vielfältige didaktische Szenarien zur Reflexion, Kollaboration und zur Dokumentation. Der Schwerpunkt liegt dabei auf der Videoannotation, das heißt der Kommentierungsmöglichkeit von Videos durch die Lernenden selbst, aber auch durch Lernpartner*innen sowie Lernbegleitende.

Über die Live-Komentierung können Teilnehmende sowie Lernbegleitende noch während der Live-Aufnahme und Live-Übertragung der Videos Kommentare eingeben. Beim Upload des Videos werden die Kommentare mit dem Video zusammengeführt. Da bereits Kommentare gesetzt sind, kann sofort mit der gemeinsamen Analyse und Reflexion in der Lerngruppe begonnen werden.

Die Lernpartner*innen und Lernbegleitenden begutachten die kommentierten Videos und versehen diese mit weiteren situationsgenauen Kommentaren und geben Verbesserungs- und Überarbeitungsvorschläge.

4.5.7. Social Workplace Learning

Haben die Mitarbeitenden mehrere Social-Blended-Learning-Maßnahmen erfolgreich durchlaufen, werden sie nach und nach dazu übergehen, den Ermöglichungsraum auch dann zu nutzen, wenn akute Herausforderungen am Arbeitsplatz zu bearbeiten sind. Sie lernen deshalb nicht mehr dann, wenn zufällig eine Entwicklungsmaßnahme angeboten wird, sondern im Prozess der Arbeit. Arbeiten und Lernen wachsen damit zusammen.



Social Workplace Learning ist selbstorganisierte Werte- und Kompetenz-entwicklung unter Nutzung der Learning Experience Platform im Prozess der Arbeit, wenn herausfordernde Problemstellungen zu bearbeiten sind (vgl. Sauter/Sauter 2014).

Die Mitarbeitenden organisieren nunmehr ihre Werte- und Kompetenzentwicklung selbst und in eigener Verantwortung mit Unterstützung ihres Netzwerkes (Community of Practice). Dabei nutzen sie alle Lernformate und Informationsquellen, aber auch Kommunikations- und Kollaborationsformen im Ermöglichungsraum. Ihre Lernprozesse werden bei Bedarf von Lernbegleitenden und der jeweiligen Führungskraft unterstützt. Regelmäßige Workshops bieten die Möglichkeit, den Lernprozess zu reflektieren und aktuelle Fragestellungen mit Kollegen zu diskutieren.

4.5.8. Koping – Steuerung und Flankierung der Lernprozesse

Der Paradigmenwechsel in der betrieblichen Bildung führt zwangsläufig dazu, dass die Verantwortung dafür, was, wann, wo und wie gelernt wird, nicht mehr primär bei der Personalentwicklung oder den Trainern, sondern in erster Linie bei den Mitarbeitenden selbst liegt. Die Effektivität der Lernprozesse hängt deshalb ganz wesentlich von den Fähigkeiten der Lernenden ab, ihre Lernprozesse selbst zu steuern und zu organisieren.

Wir schlagen für die Begleitung in Social-Blended-Learning-Konzepten das bewährte KOPING-Konzept in Anlehnung an den pädagogischen Psychologen Diethelm Wahl vor.

KOPING ist ein Kunstwort, das an das englische Wort „coping“ (= „bewältigen“, „mit etwas fertig werden“) angelehnt ist. Gleichzeitig bedeutet der Begriff „KOMmunikative Praxisbewältigung IN Gruppen“ (vgl. Wahl 3. Aufl. 2013).

In der Stressforschung werden mit dem Begriff „coping“ die Anstrengungen oder Bemühungen einer Person bezeichnet, die diese zur Bewältigung von Anforderungen, Belastungen oder Konflikten unternimmt. Somit gibt dieser Begriff exakt die Zielsetzung agiler Entwicklungsmaßnahmen wieder.

In einer Reihe von Untersuchungen wurde nachgewiesen, dass Belastungen und Stresssituationen besser bewältigt werden können, wenn die Menschen in ein Netzwerk aus gut funktionierenden sozialen Beziehungen integriert sind, emotionalen Austausch erfahren und sich potentieller Hilfeleistung sicher sind (vgl. Schmidt 2005, S. 176 ff.). Das Ziel ist deshalb, dass sich die Netzwerkmitglieder in ihren Entwicklungsprozessen gegenseitig unterstützen.

Das KOPING-Verfahren beinhaltet in der Ausprägung, die sich in unseren Projekten bewährt hat, drei Sozialformen – Entwicklungstandems, Entwicklungsgruppen und Teams –, die in die vorgegebene Lernorganisation der Organisation eingebettet sind.

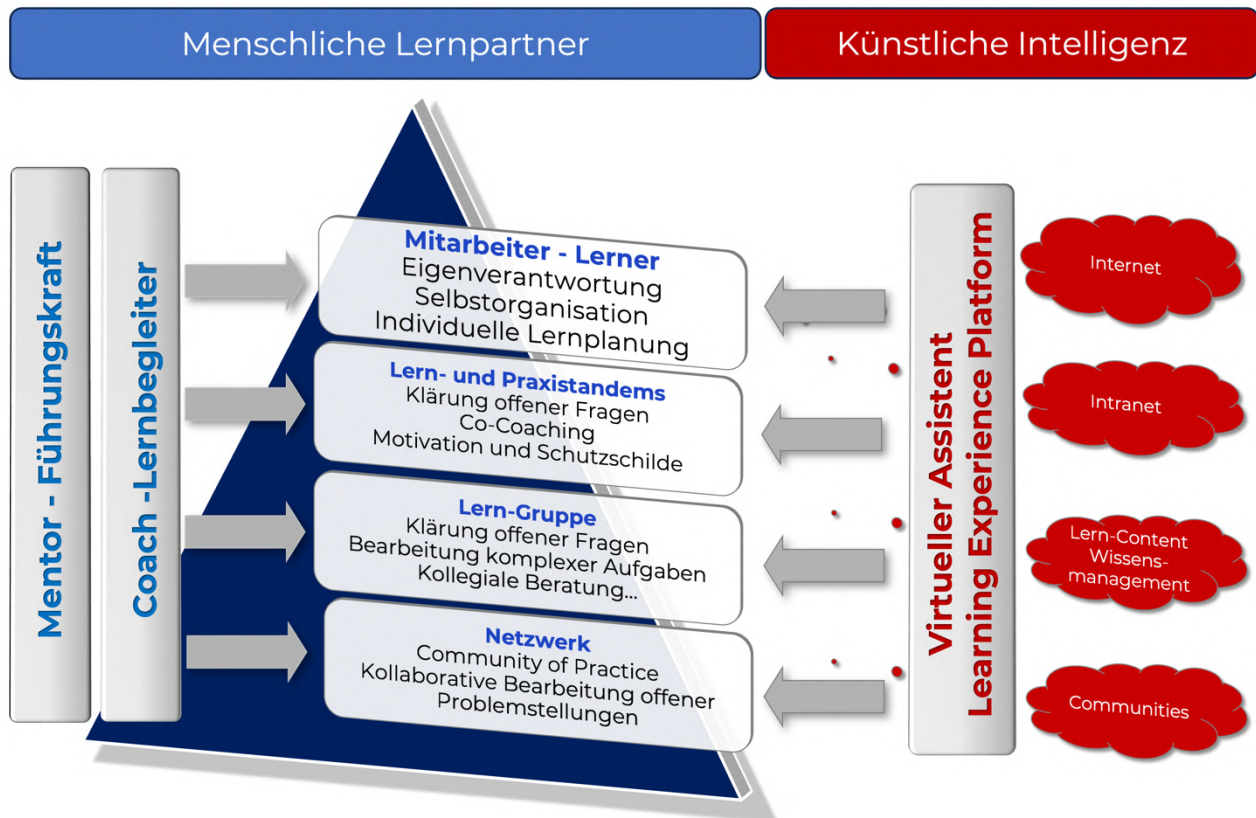


Abbildung 27 KOPING-Verfahren zur Unterstützung selbstorganisierten Lernen

Das KOPING-Verfahren hat sich in der Praxis seit nunmehr etwa drei Jahrzehnten in selbstorganisierten Lernprozessen hervorragend bewährt. Es bildet letztendlich die Grundlage dafür, dass diese eigenverantwortlichen, selbstorganisierten Lernprozesse der Teilnehmenden mit einer sehr hohen Erfolgswahrscheinlichkeit behaftet sind. Hinzu kommt, dass die gegenseitige Unterstützung im KOPING-Verfahren wesentlich dazu beiträgt, die notwendige Kultur der Entwicklung in Netzwerken aktiv zu fördern. Gleichzeitig wird der Aufwand in der Prozessbegleitung erheblich reduziert, da die Lernende zunächst versuchen, ihre Entwicklungsprobleme allein, mit Entwicklungspartnern, in Entwicklungsgruppen sowie im Netzwerk zu lösen. Das KOPING-Modell eignet sich sehr gut für die gezielte Werte- und Kompetenzentwicklung, da dabei reale Herausforderungen in der Praxis kollaborativ zu bewältigen sind.

4.5.9. Kollegiale Beratung

Das Konzept der kollegialen Beratung (vgl. Tietze 2021) stellt eine weitere wirksame Beratungsform dar, bei der sich Partner wechselseitig nach einem feststehenden Ablauf mit verteilten Rollen zu Herausforderungen in der Praxis oder in Projekten beraten, um kollaborativ Lösungen zu entwerfen, ermöglicht es, Probleme aus dem Prozess der Arbeit gemeinsam zu bewältigen, Kooperations- und Führungshandeln zu entwickeln, fundierte Entscheidungen zu



treffen Belastungen zu vermindern, kompetent zu handeln und mit all dem hilfreiche Werte zu entwickeln. Jeder wird damit zum Prozessberatenden der Lernpartner*innen.

4.5.10 Communities of Practice

Da das formelle Lernen in fremdorganisierter Form zunehmend an Bedeutung verliert, gleichzeitig Entwicklungsprozesse durch reale Problemstellungen neu initiiert werden, entwickeln sich die Learning Communities, z. B. aus Blended-Learning-Arrangements, zu Communities of Practice (vgl. Wenger 1998).

In *Communities of Practice (CoP)* wählen die Teilnehmenden selbst die Ziele, Inhalte, Strategien, Methoden und Kontrollmechanismen ihrer Entwicklungsprozesse und kommunizieren überwiegend über die Learning Experience Platform miteinander.

Es entsteht damit eine informelle soziale Struktur, die von den Teilnehmenden geprägt wird. Häufig wird dabei Social Software genutzt, so dass soziale Entwicklungsgemeinschaften entstehen können.

4.6. Lernbegleitende

Die Rolle der Trainer*innen und Dozent*innen wandelt sich im Zuge des selbstgesteuerten und selbstorganisierten Lernens zum Lernbegleitende.

Lernbegleitende schaffen ein emotional positives Umfeld für individuelle, selbstorganisierte Entwicklungsprozesse, regen die Teilnehmenden zur Reflexion über ihre individuellen Ziele der Werte- und Kompetenzentwicklung an und ermutigen sie, diese Ziele umzusetzen. Dabei unterstützen sie die Lernenden bei Bedarf in der selbstorganisierten Planung und Steuerung ihrer Entwicklungsprozesse (vgl. Pape 2017).

Lernbegleitende müssen eine Gratwanderung bewältigen, bei der sie den Lernenden einen möglichst großen Freiraum zur selbstgesteuerten Gestaltung seiner Lernprozesse geben und nur im Bedarfsfall, dann aber auf Initiative des Lernenden, mit einbezogen wird. Dies setzt klare Spielregeln für die eigenverantwortliche Bearbeitung offener Fragen durch die Lernenden, in Lerntandems und im Kurs voraus.

In Social-Blended-Learning-Arrangements bieten Lernbegleitende den Lernenden Werte- und Kompetenzerfassungen für Selbst- und Fremdeinschätzungen (bei Kompetenzen), deren Ergebnisse auf Basis eines gemeinsamen Analyse- und Bewertungsprozesses durch den Lernende für die Definition seiner Kompetenzziele genutzt werden. Weiterhin unterstützen sie die Lernenden bei der Planung ihrer individuellen Lernprozesse, indem sie ihnen den



erforderlichen Ermöglichungsraum mit Planungstools, formellen und informellen Lerninhalten (Kompetenzorientiertes Wissensmanagement), Kommunikations- und Dokumentationsmöglichkeiten sowie Feedback-Instrumenten zur Verfügung stellen und sie methodisch beraten.

Der Aufbau der Werte und Kompetenzen der Lernbegleitenden, aber auch der Bildungsplanenden bzw. Personalentwickelnden, setzt voraus, dass diese Zielgruppe die Social Blended Learning Konzeption bereits selbst als Lernende erfahren hat, um aus ihren eigenen Erfahrungen heraus ihre individuellen Bildungskonzeptionen für ihre Zielgruppen abzuleiten. Hierfür hat sich ein online-basiertes Blended Learning Konzept, das sich durch eine ausgeprägte Selbstorganisation und dem „Doppeldecker-Prinzip“ auszeichnet, bewährt.

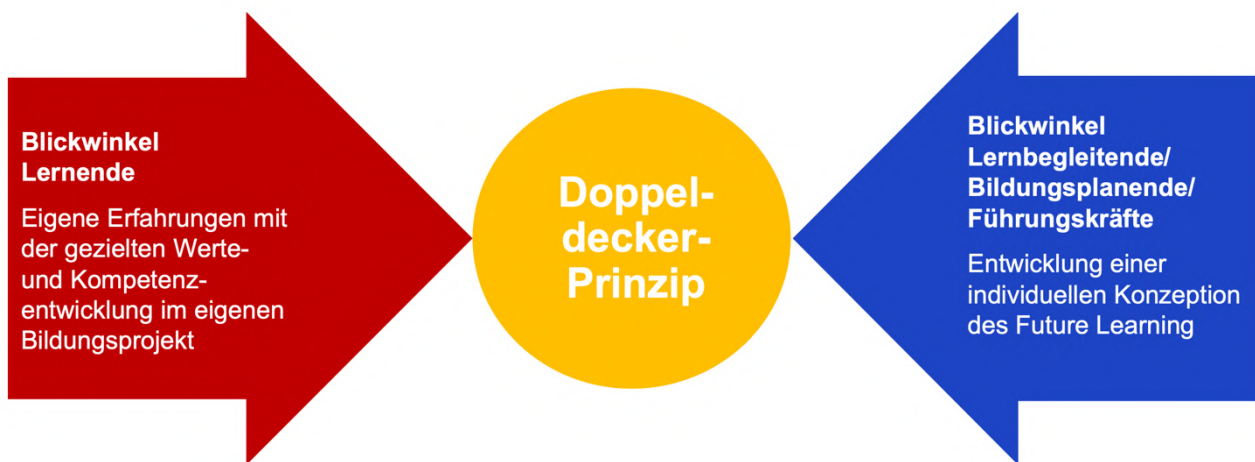


Abbildung 28 „Doppel-Decker-Prinzip“ für Learning Professionals

Die Teilnehmenden entwickeln dabei eigene Konzeption für das Skillmanagement Ihrer Organisation. In diesem *Social Blended Learning Arrangement* mit einem herausfordernden Bildungsprojekt aus ihrer Praxis unter Einbindung von Social Software, werden sie von Experten professionell begleitet. Sie bauen auf ihren eigenen Erfahrungen, die sie in kollaborativen Prozessen mit ihren Kollegen verarbeiten, auf und nutzen Planungshilfen, Reflexionsbögen, Arbeitsblätter und E-Books sowie Web Based Trainings und Social Videos, um ihre eigenen Lösungen zu entwickeln und in der Praxis zu erproben.

Für diese Lernprozesse der Learning Professionals bietet sich beispielhaft folgende Struktur an:



Abbildung 29 Beispiel der Wert- und Kompetenzentwicklung von Zertifizierten Skillmanager*innen im „Doppel-Decker-Prinzip“ (Quelle SCA Deutschland).

Als Leistungsnachweis dient die von den Teilnehmenden jeweils entwickelte Bildungskonzeption, die nach dieser Maßnahme in der Praxis umgesetzt wird.

Für Trainer*innen, die Ihre Kompetenz zur Werte- und Kompetenzerfassung, der Analyse und Bewertung der Ergebnisse sowie der Beratung für die gezielte Werte- und Kompetenzentwicklung aufbauen wollen, bieten wir eine Ausbildung zur **Zertifizierten/r Werte- und Kompetenzberater*in**, die einen Kickoff, einen virtuellen Abschlußwork sowie 8 Wochen Selbstlernphasen in eigenen Erfassungsprojekten umfassen.

4.7. Ganzheitliche Konzeption des Corporate Learning

Nach wie vor dominieren Seminare mit etwa 75 % Anteil (Haufe 2022) das Corporate Learning, obwohl deren Lerneffizienz unter 10 % liegt. Dies liegt unter anderem daran, dass viele Bildungsmaßnahmen durch extern vorgegebene Curricula, z. B. des DIHK oder der Handwerkskammern, vorgegeben sind. Hinzu kommt, dass im Regelfall nicht die Anwendung des erworbenen Wissens in der Praxis, sondern die Einschätzung der Teilnehmenden am Ende der Seminare („Happy Sheets“ erfasst wird. Deshalb wird das formelle Lernen die betrieblichen Bildungssysteme noch lange prägen. Gleichzeitig treibt die digitale Transformation das Lernen im Prozess der Arbeit immer mehr voran.

Deshalb geht es bei der Gestaltung des Corporate Learning darum, formelles und informelles Lernen in einer zukunftsfähigen Konzeption zusammen zu führen. Folglich benötigen die Unternehmen Lernkonzeptionen, die beide Seiten des betrieblichen Lernens in einem ganzheitlichen Konzept abbilden. Wird diese Lernkonzeption auf Basis eines Ermöglichungsraumes für formelles und informelles Lernen gestaltet, erfahren die Mitarbeitenden, welche Möglichkeiten zur selbstorganisierten, personalisierten Gestaltung ihrer informellen, aber auch formellen Lernprozesse mit Hilfe der LXP möglich sind. Werden formelle Lehrgänge beispielsweise um Praxisprojekte erweitert, wachsen beide Bereiche zusammen.

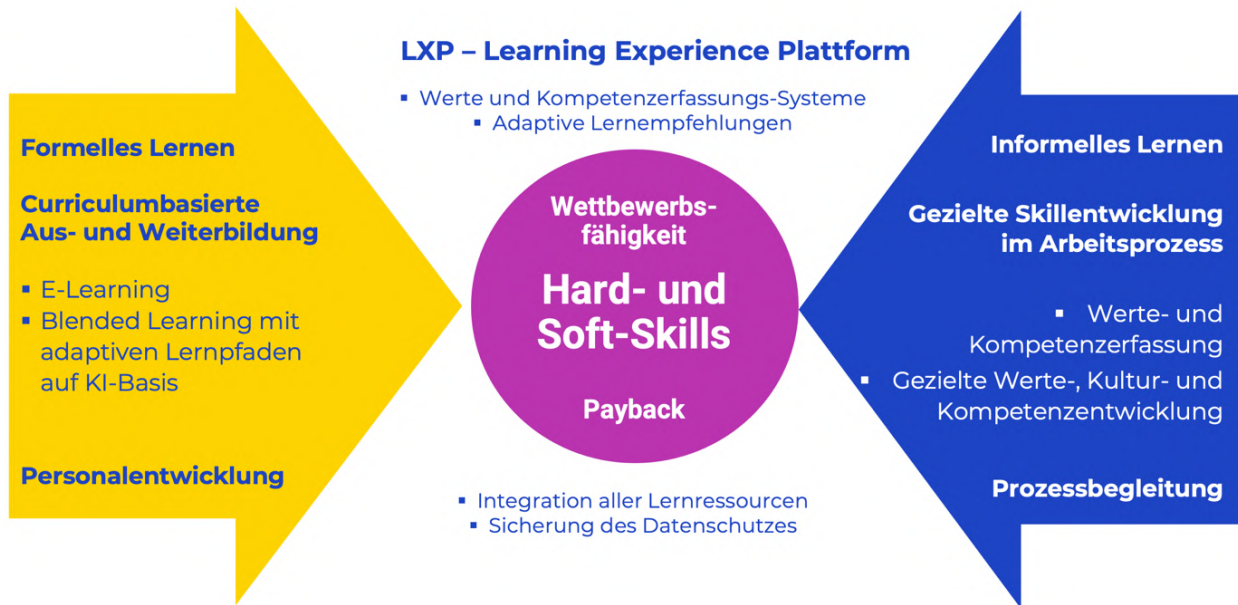


Abbildung 30 Ganzheitliche Konzeption des Corporate Learning

Die Klammer, die beide Seiten des Corporate Learning verbindet, ist die Learning Experience Plattform. Diese ermöglicht es, dass die Mitarbeitenden ihre personalisierten Lernprozesse zunehmend selbst organisieren und umsetzen.

Unternehmen und Organisationen, die ihr Corporate Learning konsequent werte- und kompetenzorientiert gestalten, sind deutlich erfolgreicher, als solche, die noch mit einem tradierten, seminaristisch orientierten betrieblichen Lernsystem arbeiten. Dies zeigt u.a. eine aktuelle Studie von Deloitte:⁸

- 63 % der befragten Unternehmen erzielen deutlich bessere wirtschaftliche Ergebnisse
- Alle setzen ihre Talente effektiver ein
- 98 % binden die Leistungsträger langfristig an sich
- 98 % verbessern ihr Image als wachstums- und entwicklungsorientiertes Unternehmen
- 79 % ermöglichen eher positive Erfahrungen der Mitarbeitenden
- 57 % der Unternehmen sind eher in der Lage, Veränderungen zu antizipieren und effektiv und effizient zu reagieren
- 52 % der Organisationen haben eine höhere Wahrscheinlichkeit für Innovationen
- 49 % der Mitarbeitenden sind eher bereit, die Effizienz der Prozesse zu verbessern

⁸ <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/organizational-skill-based-hiring.html>



5. Implementierungsprozess

Veränderungen im Kontext des Corporate Learning konzentrieren sich auf die Optimierung von Lernerfahrungen. In der Phase vor Beginn des Projektes sind durch das obere Management die strategischen Fragen im Zusammenhang mit dem Veränderungsprojekt zu beantworten. Hier wird zunächst, meist unter externer Moderation, ein gemeinsames Verständnis von werte- und kompetenzorientierter Mitarbeitendentwicklung erarbeitet. Daran sollte sich ein intensiver Informations- und Diskussionsprozess mit den Führungskräften anschließen, die im Implementierungsprozess eine zentrale Rolle übernehmen. Parallel sollte ein entsprechender Prozess mit den Mitarbeiter:innen initiiert werden, um bereits in dieser Phase die Grundlage für eine dauerhafte Akzeptanz zu schaffen (vgl. Erpenbeck, Sauter 2021).

Dieser Implementierungsprozess umfasst vor allem folgende Elemente:

- Bedarfserhebung zum Corporate Learning und Definition des erforderlichen Veränderungsprozesses
- Initiierung und Begleitung der Veränderungsprozesse zum Future Learning
- Entwicklung unternehmensspezifischer Werte- und Kompetenzmodelle
- Bedarfsgerechte technologische und strategische HR-Lösungen
- Deutliche Senkung der Bildungskosten
- Aufbau und Coaching eines kompetenten Werte- und Kompetenzmanagementteams
- Didaktische und methodische Beratung sowie Contententwicklung
- Gezielte Entwicklung der Organisationskultur durch Werte- und Kompetenzmanagement
- Förderung eines wertebasierten Employer Branding
- Gezielte teambezogene und selbstorganisierte Entwicklung der Teams
- Effektive Auswahl der Mitarbeitenden auf Basis ihrer Soft- und Hardskills
- Effektives Re- und Up-Skilling: Gezielte personalisierte und selbstorganisierte Entwicklung der Mitarbeitenden
- Effektives Onboarding
- Effektiver Einsatz und nachhaltige Bindung der Mitarbeitenden

Es hat sich bewährt, diesen Prozess als **Multiplikatorenkonzept** zu gestalten, so dass die Unternehmen und Organisationen nach und nach die Umsetzung – bei Bedarf – mit externem Coaching selbst verantworten können.

Daraus leitet sich folgender Ablauf ab.

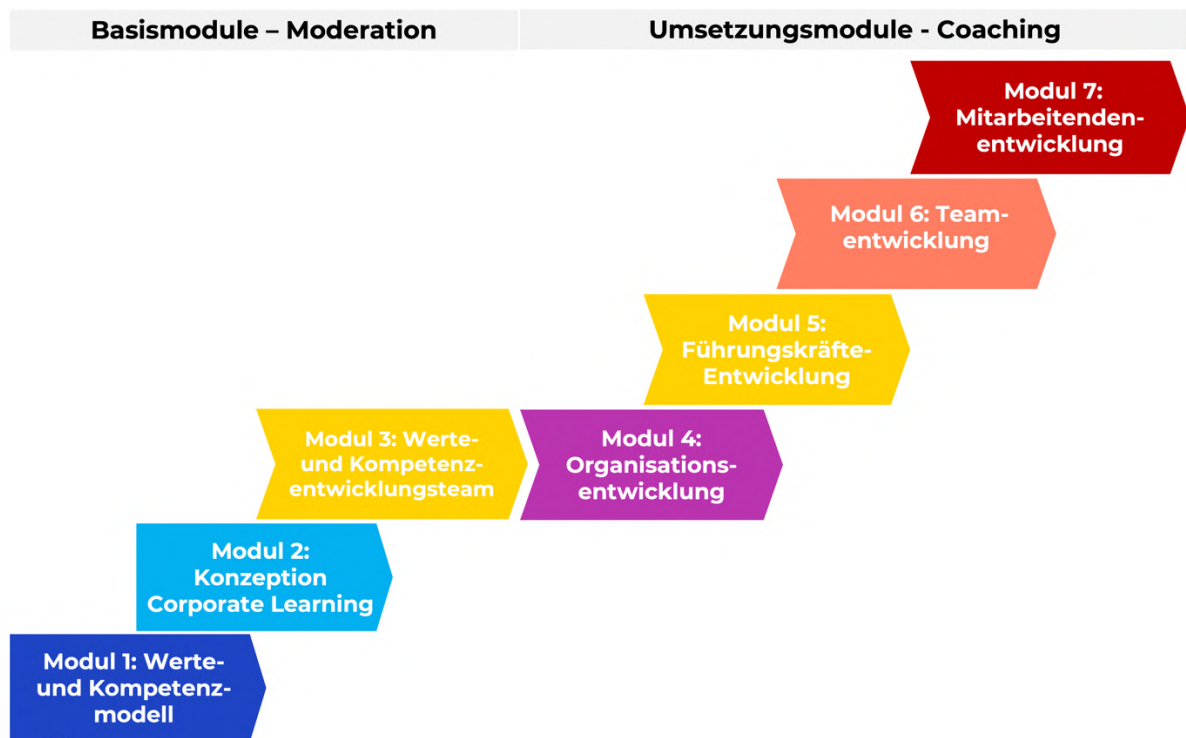


Abbildung 31 Modularisierter Implementierungsprozess

- Die **Basismodule** 1. – 3. werden mit externen Expert*innen in enger Abstimmung geplant und von diesen moderiert.
- Die **Umsetzungsmodule** 4. – 5. liegen im Regelfall bereits in der Verantwortung der Learning Professionals der Unternehmen aus dem Werte- und Kompetenzmanagement-Team (Personalentwicklung), dessen Kompetenzen in Modul 3 entwickelt wurden. Dabei werden sie bei der Planung, Umsetzung und Evaluierung der einzelnen Maßnahmen durch externe Expert*innen gecoacht.
- Die **Umsetzungsmodule 6 und 7** gehören bereits überwiegend in die Verantwortung der Führungskräfte. Diese werden dabei durch das Werte- und Kompetenzmanagement-Team gecoacht. Im Bedarfsfall stehen externe Experten als Coachingpartner des Werte- und Kompetenzmanagement-Teams zur Verfügung.

In einer **Übergangsphase** von der Lernkultur der fremdgesteuerten Lehrkonzepte zu selbstorganisierten Werte- und Kompetenzentwicklungsmaßnahmen bietet das Werte- und Kompetenzmanagement-Team anstatt klassischer Seminare nach und nach Social Blended Learning Maßnahmen an, um die Selbstlernkompetenz in der Breite des Unternehmens aufzubauen.



6. Anwendungsfelder des Future Learning

Auf dem Fundament Werte- und Kompetenzerfassung kann die gesamte Breite des gezielten Werte- und Kompetenzmanagements ermöglicht werden.



Abbildung 32 Ausgewählte Einsatzbereiche des Future Learning

Auf den einzelnen Ebenen der Organisation lassen sich folgende Anwendungsfelder bearbeiten.

6.1. Anwendungsfelder auf Organisationsebene

- **Gezieltes Wertemanagement**

Auf Basis einer organisationsweiten Erfassung der organisationalen Werte können die Soll-Werte für die Organisation, aber auch die zwei bis drei Kernwerte definiert und in einem organisationsweiten Kommunikationsprozess sowie über Korridorthemen in der Organisation verinnerlicht werden.

- **Gezieltes Management der Organisationskultur**

Dieses System aus Werten, Normen und Regeln, die das Wahrnehmen, Denken und Handeln aller Mitarbeitenden und Führungskräfte bestimmen, kann über ein integriertes Werte- und Kompetenzmanagement gezielt entwickelt werden. Auf Basis einer organisationsweiten Erfassung der organisationalen Werte und Kompetenzen können die Soll-Werte und -Kompetenzen für die Organisation, aber auch die zwei bis drei Kernwerte



und Kernkompetenzen definiert und in einem organisationsweiten Kommunikationsprozess sowie über Korridorsthemen in der Organisation verinnerlicht werden.

- **Gezielter Aufbau einer Kultur der Nachhaltigkeit**

Es hat sich bewährt, dass Organisationen ein lernendes Netzwerk bilden, das in einem kollaborativen Prozess mit anderen Organisationen eine zukunftsweisende und nachhaltige Wirtschaftsweise anstrebt. Die Mitglieder dieses Netzwerkes bilden eine Community of Practice. Sie können darin auf Basis einer organisationsübergreifenden Werte- und Kompetenzerfassung ihre eigenen Konzepte der Mitarbeitenden- und Organisationsentwicklung über bedarfsgerechte Kommunikationsprozesse in Communities, Workshops, Webinaren oder in Expertengesprächen laufend weiterentwickeln. Über Good Practices greifen sie auf das breite Erfahrungswissen anderer Netzwerk-Mitglieder und Experten zurück und tauschen sich in richtungsweisenden Events aus. Auf dem Weg zu der angestrebten nachhaltigen Organisationskultur entwickelt das Netzwerk in kollaborativen Prozessen Lösungen zur Entwicklung einer nachhaltigen Organisationskultur.

- **Werteorientiertes Compliance**

Zukunftsorientierte Compliance-Management-Systeme sind durch einen werte- und kompetenzorientierten Ansatz geprägt, weil sie aufgrund der regelmäßigen Reflektion mit allen Mitarbeitenden und Teams einen dynamischen Charakter erhalten. Dies hat sich auch in den deutschen und internationalen Standards für Compliance niedergeschlagen. Das Ziel dieses Social Compliance ist nicht allein, dass alle Mitarbeitende die Gesetze einhalten und die Organe der Organisation Haftung vermeiden, sondern dass die Anforderungen der Stakeholder erfüllt werden und gesellschaftliche Verantwortung wahrgenommen wird.

- **Werteorientiertes Employer Branding**

Im Zuge des wachsenden Fachkräftemangels gewinnt die Entwicklung einer nachhaltigen und authentischen Arbeitgebermarke immer mehr an Bedeutung. Ein wirksames Employer Branding ist dabei nicht durch aufwendige Hochglanz-Broschüren und anspruchsvolle Websites zu erreichen, vielmehr ist eine gezielte Entwicklung der Werte aller Mitarbeitenden und Teams erforderlich. Durch eine konsequente Werteorientierung eröffnen sich für Unternehmen neue Gestaltungsräume, indem sie Wertebewusstsein, auch im sozialen, gesellschaftlichen und ökologischen Sinne, zu ihrem Wettbewerbsfaktor am Markt, insbesondere am Arbeitsmarkt, machen. Kund*innen müssen sich beispielsweise sicher fühlen, dass ihre persönlichen Daten nicht missbraucht werden, Bewerber sollen sich darauf verlassen können, mit einem fairen Partner zu handeln. Die gelebte Organisationskultur wird damit zum zentralen Erfolgsfaktor bei der Mitarbeitendengewinnung.



- **Werteorientiertes Marketing**

Unternehmen, die Kund*innenorientiert, sozial und ökologisch wirtschaften wollen, müssen ihr Wertemanagement auf allen Ebenen – individuell, teambezogen und organisational – gezielt gestalten. Damit wird es möglich, das Marketing glaubhaft zu gestalten, weil beispielsweise konsequente Kund*innenorientierung nicht nur propagiert, sondern auch durch alle Mitarbeitenden „gelebt“ wird. Diese Erfahrungen werden sich am Markt verbreiten.

- **Gezieltes Kompetenzmanagement**

Auf Basis einer organisationsweiten Erfassung der organisationalen Kompetenzen können die Soll-Kompetenzen für die Organisation, aber auch zwei bis drei Kernkompetenzen definiert und in einem organisationsweiten Kommunikationsprozess sowie über Korridorsthemen in der Organisation verinnerlicht werden.

6.2. Anwendungsfelder auf Teamebene

- **Strategieorientierte Teamentwicklung**

Teams benötigen jeweils einen eigenen Prozess zur Beantwortung der Frage, wie sie ihre eigenen Werte in ihrem Team aufbauen können. Das gleiche gilt für die Kompetenzen des gesamten Teams, die sich ebenfalls in teambezogenen, selbstorganisierten Prozessen entwickeln. Der Aufbau von Teamwerten und -kompetenzen basiert auf der Erfassung der Ist- und Wunsch-Werte sowie -Kompetenzen im Team und erfordert einen längerfristigen Prozess nach dem Prinzip der „Lernenden Organisation“.

- **Gezieltes Management der Teamkultur**

Die Kultur und damit die Werte und Kompetenzen verschiedener Teams können sich deutlich unterscheiden und die Zusammenarbeit massiv behindern. Deshalb benötigen die Teams eigene Prozesse der gezielten Werte- und Kompetenzentwicklung, die sich an den organisationalen Soll-Vorgaben orientieren. Stellen Teams fest, dass es in der Zusammenarbeit Reibungen gibt, bietet es sich an, die Werte- und Kompetenzerfassungen beider Teams in einem gemeinsamen Prozess zu vergleichen, um daraus gemeinsame Entwicklungsziele abzuleiten. Um diese zu erreichen, werden gemeinsame Projekte definiert, in denen Herausforderungen bearbeitet werden, die eine enge, kollaborative Zusammenarbeit erfordern. Über regelmäßige Reflektionen kann ein Prozess des Zusammenwachsens unterschiedlicher Kulturen erreicht werden.



- **Gezieltes Management der Führungskultur**

Die Führungskultur wird über die Einschätzung der Teamwerte durch alle Mitglieder eines Teams und ihrer Führungskraft auf Basis organisations-spezifischer Beispiele für jeden Wert, die sich konkret auf die aktuelle und angestrebte Führungskultur nach den Führungsgrundsätzen beziehen, erfasst. Hierbei wird jeweils die Einschätzung des Ist-Zustandes, aber gleichzeitig auch die Wunsch-Vorstellung über die Ausprägungen der Werte, die nach Meinung der Mitarbeitenden notwendig sind, erfasst, um das jeweilige Team erfolgreich zu machen. Daraus können ein Soll-Werteprofil für die Führung sowie konkrete Entwicklungsmaßnahmen für die Praxis definiert werden.

- **Optimierung des Führungskräfte-Feedback**

Die Führungskräfte schätzen ihre Führungskompetenzen selbst ein, ihre Mitarbeitenden geben ihre Fremdeinschätzungen für diese Führungskompetenzen ab, die aggregiert werden, um die Vertraulichkeit zu wahren. Zusätzlich werden die Teamwerte erfasst, um ein Bild über die Führungskultur zu erhalten. Im Abgleich dieser Ergebnisse zu dem vorab gemeinsam definierten Soll-Profil für Führungskräfte entwickeln die Mitarbeitenden gemeinsam mit ihrer Führungskraft in einem moderierten Workshop Werte- und Kompetenzziele sowie Entwicklungsmaßnahmen für die Führungskraft und das Team.

- **Konfliktmanagement**

Die teambezogene Werteerfassung ermöglicht es, auch tiefliegende Ursachen für Konflikte zu erkennen, zu analysieren und gezielt zu managen. Dabei geht es nicht nur um die Suche nach einer angemessenen Lösung, sondern auch darum, eine Grundlage für positive Beziehungen, Toleranz, Offenheit und den Aufbau einer fairen Kommunikationskultur zu schaffen, also gezielt gemeinsame Werte zu entwickeln

6.3. Anwendungsfelder auf individueller Ebene

- **Beratung von Nachwuchskräften**

Das Rankingverfahren eignet sich hervorragend für die Einschätzung der Werte und Kompetenzen und damit der Entwicklungsmöglichkeiten von Nachwuchskräften. Auf Basis einer Selbst- und Fremdeinschätzung aller Kompetenzen durch einen Praktikumsbetreuer oder Beobachter sowie der Selbsteinschätzung der Werte durch die Nachwuchskraft können in einem Beratungsgespräch die Ergebnisse analysiert und, evtl. im Vergleich zu Soll-Profilen möglicher Berufe, bewertet werden. Daraus können wiederum Rückschlüsse über die Eignung der Nachwuchskräfte für bestimmte Berufsrichtungen getroffen werden. Es hat sich bewährt, mit den jungen Menschen entsprechende Projektaufgaben oder



Praktika zu vereinbaren, in denen sie überprüfen können, ob die gewonnenen Einschätzungen tatsächlich zutreffen.

- **Recruiting**

Die Auswahl der Bewerber im Recruiting-Prozess wird mit dem Ziel durchgeführt, freie Stellen mit Bewerbern zu besetzen, die im Vergleich zu den anderen Bewerbern das Werte- und Kompetenzprofil besitzen, das den Stellenanforderungen am ehesten entspricht. Entscheidend ist, dass die ausgewählten Bewerber die Aufgaben auf der ausgeschriebenen Stelle kompetent bewältigen können, also handlungsfähig sind und zur Kultur des neuen Arbeitsbereiches passen. Deshalb werden die Stellenausschreibungen um Werte- und Kompetenz-Sollprofile und/oder um Kernwerte und Kernkompetenzen erweitert.

- **Werte- und kompetenzorientiertes On-Boarding**

Mit Onboarding-Konzepten soll im Regelfall erreicht werden, dass die neuen Mitarbeitenden ihre persönlichen Werte an die Unternehmenswerte anpassen, sich rasch in das Team integrieren und in ihrem Aufgabenbereich kompetent handeln. Deshalb benötigen wir für den Onboarding-Prozess in den Unternehmen Integrationskonzepte, die auf dem Ansatz der „Ermöglichungsdidaktik“ aufbauen und den Mitarbeitenden die Möglichkeit geben, ihre Werte und ihre Handlungssicherheit im neuen Unternehmen selbstorganisiert bei der Bearbeitung von herausfordernden Aufgaben in ihrem neuen Netzwerk zu gestalten.

- **Werte- und kompetenzorientierte Berufsausbildung**

Die Ausbildung muss ein Spiegelbild der Lebens- und Arbeitswelt sein, wenn sie die Auszubildenden auf ihre zukünftigen Herausforderungen vorbereiten soll. Deshalb müssen Lernformen und Medien dem aktuellen Umfeld entsprechen. Deshalb muss die Berufsausbildung primär in die Verantwortung der Auszubildenden, mit Begleitung durch Ausbilder und evtl. engagierter Berufsschullehrer, gelegt werden.

- **Gezieltes Talentmanagement**

Das Ziel des Talentmanagements ist es, die Potenziale aller Mitarbeitenden und Führungskräfte mit Hilfe von Werte- und Kompetenzerfassungen zu identifizieren, ihre Kompetenzen zielgerichtet einzusetzen und zu entwickeln sowie dauerhaft zu binden. Deshalb sind für das Talentmanagement Lernsysteme mit Werte- und Kompetenzziele erforderlich, die auf der Selbstorganisation sowie der Werte- und Kompetenzerfassung aufbauen.

- **Karriereberatung**

Die Karriere der Mitarbeitenden wird in besonderem Maße durch die Ausprägungen ihrer Werte und Kompetenzen im Verhältnis zu den Soll-Profilen geprägt. Deshalb kommt den



Führungskräften als Entwicklungspartner – Mentoren – ihrer Mitarbeitenden eine besondere Rolle zu. Sie bewerten auf Basis der Werte- und Kompetenzerfassungen die Entwicklungsmöglichkeiten ihrer Mitarbeitenden, schaffen die notwendigen Rahmenbedingungen und vereinbaren in Abstimmung mit ihnen verbindliche Ziele für Praxis- oder Projektaufträge, die eine selbstorganisierte Werte- und Kompetenzentwicklung ermöglichen.

- **Gezielter Aufbau von Fachkompetenzen**

Werte und Kompetenzen können nur selbstorganisiert, bei der Bewältigung von herausfordernden Praxisaufgaben eingesetzt werden. Deshalb ist es notwendig, die formelle Weiterbildung um die Anwendung des Wissens und der Qualifikation in Praxisprojekten oder -aufgaben auf Basis der Werte- und Kompetenzerfassung zu erweitern. Deshalb empfehlen wir, die gezielte Werte- und Kompetenzentwicklung parallel zum Wissensaufbau und zur Qualifikation in der Weiterbildungsmaßnahme zu planen und miteinander zu verzahnen.

Dieses Lernarrangement verknüpft dabei personalisiertes mit kollaborativem Lernen.



Abbildung 33 Lernen in der Praxis

- **Gezielter Aufbau von Führungskompetenzen**

Der Aufbau der Führungskompetenzen kann nur selbstorganisiert, bei der Bewältigung von schwierigen Führungsaufgaben erfolgen. Deshalb empfehlen wir eine gezielte Entwicklung im Rahmen von Social Blended Learning-Arrangements, die die eine selbstorganisierte Bearbeitung eines Führungsprojektes beinhaltet. Gemeinsam mit anderen Führungskräften und mit professioneller Begleitung können die Führungskompetenzen gezielt entwickelt



werden. Es hat sich als sehr zielführend erwiesen, die Entwicklung der Führungskompetenz mit der Teamentwicklung zu verknüpfen.



Abbildung 34 Struktur der werte- und kompetenzorientierten Führungskräfteentwicklung (Quelle SCA)

- **Retention Management**

Retention Management (lat. Retentio: das Zurückhalten) hat zum Ziel, das Engagement und die Kompetenzen der Mitarbeitenden für die Umsetzung der strategischen Ziele des Unternehmens zu sichern. Damit sollen die personelle Kapazität sowie die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Mitarbeitenden gewährleistet und die Kosten aufgrund unerwünschter Fehlzeiten und Fluktuation reduziert werden. Regelmäßige Werte- und Kompetenzerfassungen ermöglichen Transparenz über individuelle Entwicklungsmöglichkeiten, aber auch mögliche Reibungsflächen. Damit wird ein proaktives Handeln möglich, um die Mitarbeitenden nachhaltig an die Organisation zu binden.

- **Future Skills entwickeln**

Auf Basis unseres Future-Skills-Modelles, das sowohl Kompetenzen als auch Werte umfasst, können diese erfasst und das Re- und Up-Skilling der Mitarbeitenden gezielt für die Herausforderungen in der Zukunft ermöglicht werden (vgl. Edelkraut, Sauter 2023 in Arbeit).



| Person | | Zusammenarbeit | |
|---|--|---|--|
| Werteorientierung Orientiert das Handeln an einer werteorientierten Haltung, die durch gemeinsame Ideale geprägt ist | Empathie Versetzt sich in die Gedanken- und Gefühlswelt anderer Menschen, auch aus fremden Kulturen, und handelt situativ angemessen | Kommunikation Kommuniziert konstruktiv, effektiv und bewusst, um optimale Lösungen zu erzielen | Netzwerken Baut erfolgreich wirksame Netzwerke auf, pflegt sie konsequent durch konstruktive, soziale Kommunikation und lernt kollaborativ |
| Reflektion und Selbstwirksamkeit Kann die eigene Situation reflektieren und aus eigener Kraft resilient handeln | Innovation Erkennt Möglichkeiten für Fortschritt und Innovation und setzt neue Lösungen um | Kundenorientierung Erfasst und analysiert Wünsche, Bedürfnisse und Erwartungen von Kunden systematisch und sorgt für deren Umsetzung | Teamorientierung Zeigt Einfühlungsvermögen und Überzeugungskraft, um mit anderen, auch im Netz, zukunfts-gerechte Lösungen zu entwickeln |
| Selbstverantwortliches Lernen Gestaltet den Lernprozess auf Basis eigener Lernpräferenzen und Rahmenbedingungen in der Organisation | Eigenverantwortung Handelt umsichtig und zielorientiert und ist bereit, für die Auswirkungen Verantwortung zu übernehmen | Selbstorganisation Handelt eigeninitiativ, unabhängig und situationsgerecht und nutzt bedarfsgerechte Methoden und Formate | Anwendung digitaler Technologien Nutzt digitale Medien und Technologien zielgerecht zur effizienten Bewältigung auch neuer Herausforderungen |
| Zielorientierung Handelt mit starkem Willen und Durchsetzungskraft, auch bei neuartigen Herausforderungen in der Zukunft | Problemlösung Erkennt, analysiert und bewältigt Herausforderungen und Probleme | Prozessverständnis Versteht Prozesse, Abläufe und Auswirkungen, deckt Zusammenhänge auf und gestaltet Variablen sowie Parameter des Systems | Kompetenzen für die digitale Transformation Entwickelt seine Fähigkeit zur selbstorganisierten und kreativen Bewältigung von Herausforderungen im Rahmen der digitalen Transformation permanent weiter |
| Transformation | | Technologie | |

Abbildung 35 Future Skill Modell von Edelkraut, Sauter (2023)

- **Gezielte Entwicklung ausgewählter Werte- und Kompetenzbereiche ermöglichen**

Folgende Haltungs- und Handlungsbereiche sollten gezielt entwickelt werden:

- *Werte und Kompetenzen für die digitale Transformation aufbauen*
Digitale Kompetenzen setzen zwar Wissen über digitale Systeme im Arbeitsprozess und die Qualifikation zur Nutzung dieser Systeme voraus, umfassen jedoch deutlich mehr Fähigkeiten. Digitale Kompetenzen – eigentlich Kompetenzen für die digitale Transformation – sind die Fähigkeiten, in der sich neu herausbildenden digitalen Arbeits- und Lebenswelt Herausforderungen, die zum großen Teil heute noch unbekannt sind, selbstorganisiert und kreativ lösen zu können.
- Digitale Werte- und Kompetenzentwicklung am Arbeitsplatz und im Netz erfordert damit die Fähigkeit, technische und kommunikative Möglichkeiten elektronischer Datennetze selbstorganisiert und kreativ einzusetzen, sie zugleich für die Entwicklung der eigenen Kompetenzen selbstorganisiert und kreativ zu nutzen, sie kreativ für die Kompetenzentwicklung von Mitarbeitenden zu verwenden, sie selbstorganisiert und kreativ weiterzuentwickeln und zu verbreiten.
- *Nachhaltiges Handeln der Mitarbeitenden fördern*
Nachhaltigkeit ist ein vielschichtiger Wert, der immer wichtiger wird. Er hängt mit nahezu allen Werten einer Organisation zusammen. Aus den Nachhaltigkeitszielen leiten sich vielfältige Handlungsfelder ab, wie z. B. Personalmanagement in der digitalen



Transformation, Gewinnung von Fach- und Führungskräften mit nachhaltiger Haltung, nachhaltiges Werte- und Kompetenzmanagement, Talentmanagement, Auswirkungen der künstlichen Intelligenz, Resilienz und emotionale Stabilität, Autonomie und Selbstorganisation, disruptive Innovationen oder Achtsamkeit.

- o *Agiles Handeln fördern*

Es entwickelt sich eine agile Arbeitswelt, die grundlegend neue Handlungsweisen und Werte aller Mitarbeitenden und einen veränderten Mindset erfordert.

- o *Resilienz gezielt aufbauen*

Die zunehmenden Krisen haben die Bedeutung der Resilienz, der Fähigkeit, arbeitsbezogene Herausforderungen, insbesondere im Kontext der Disruption, selbstorganisiert zu bewältigen, enorm gesteigert.

- o *Diversity und Inklusion fördern*

Die wachsende Vielfalt der Beschäftigten stellt immer höhere Anforderungen an die Organisationskultur und damit an die gemeinsamen Werte. Dafür sind Inklusionsprozesse erforderlich, die eine gezielte Werte- und Kompetenzentwicklung ermöglichen.

- o *Intrapreneure entwickeln*

Schaffen es Organisationen, Mitarbeitenden, die Neuerungen initiieren wollen, offen und methodisch flankierend zu begleiten, können sie zu Intrapreneuren werden. Dadurch entwickeln sie sich von Querulanten zu Transformationstreibern, die neue Prozesse anstoßen und die Organisationskultur von innen heraus verändern, so dass die Organisation zukunftsfähig wird.

- **Outplacement-Beratungen**

Outplacement, teilweise auch Newplacement genannt, bezeichnet eine Dienstleistung für ausscheidende Mitarbeitende, die als professionelle Hilfe zur beruflichen Neuorientierung und Neupositionierung angeboten wird. Mit einer Werte- und Kompetenzerfassung erhält der ausscheidende Mitarbeitende ein tiefgehendes Bild seiner Antriebe, und seiner Ordner des selbstorganisierten Handelns sowie seiner Kompetenzen. Dies hilft ihm, eine Entscheidung über seinen weiteren beruflichen Weg zu treffen. Outplacement kann damit auch ein sehr gutes Instrument sein, um Möglichkeiten zu suchen, den ausscheidenden Mitarbeitenden auch weiterhin nach seinen Vorlieben und mit seinen besonderen Kompetenzen in der Organisation einzusetzen.

Wir beraten und begleiten unsere Kund*innen bei der Umsetzung dieser innovativen Lernkonzepte mit der gesamten Breite der erforderlichen Maßnahmen und Instrumente..



Abbildung 36 Massive Transformation Purpose (MTP) und Leistungspalett Swiss Connect Academy

7. Zukunft des Corporate Learning



Wir stehen vor einer der größten Revolutionen des menschlichen Lernens, und damit des menschlichen Denkens. Die Unternehmen orientieren ihre Personalarbeit zunehmend an Werten und Kompetenzen und damit an Modellen der Soft Skills. Wissensmanagement wird zu einem Management von wertebeladenem Handlungswissen, und damit zum Skills Management. (vgl. u.a. Münchner Bildungsforum 2022)

Die gezielte Entwicklung von von Future Skills wird durch folgende Merkmale geprägt sein:

- Die Ziele des Corporate Learning sind *Werte*, d. h. die Haltung, und *Kompetenzen*, d. h. die Fähigkeit zum selbstorganisierten, kreativen Handeln in der Praxis. Kompetenzlernen basiert auf *Werten* und damit auf *Gefühlen*.
- Der Aufbau von Wissen, das „on-demand“ zur Verfügung steht, und die Qualifikation sind



die notwendige Voraussetzung

- Lernen ist von der eigenen Werte- und *Kompetenzentwicklung* nicht mehr zu trennen und erfolgt bevorzugt *im Prozess der Arbeit* selbst.
- *Future Learning* wird vor allem durch soziales, kollaboratives Lernen in Präsenz und immer mehr online sowie selbstorganisiert und eigenverantwortlich durch die Lerner geplant.
- Die Ermöglichungsräume des Lernens – *Learning Experience Platforms* – schaffen die Basis für personalisierte Lernprozesse, die mit Hilfe von KI-basierten Systemen optimiert werden.
- Die Lernbegleitung durch Learning Professionals wird durch Virtuelle Assistenten optimiert. Diese unterstützen bei der Lernplanung, kuratieren Wissen, entwickeln Lösungsvorschläge und geben Feedback.
- Die bisherige *Personalentwicklung* wird ihre Rolle fundamental wandeln, vom Provider zum Enabler und zur *strategischen Partnerin*. Mit Hilfe von KI werden die Ermöglichungsräume laufend an die Bedürfnisse der Mitarbeitenden angepasst.
- *Skillmapping-Systeme* ermöglichen ein gezieltes, organisationsweites Skillmanagement. Mit Hilfe Künstlicher Intelligenz können Teams optimal zusammengestellt und passgenaue Karrierewege definiert werden.

8. Literatur

Arnold, R.: Ermöglichungsdidaktik – Kriterien einer intransitiven Kompetenzförderung. In Erpenbeck, J., Sauter, W. (Hrsg.) Handbuch Kompetenzentwicklung im Netz. Bausteine einer neuen Bildungswelt. Stuttgart (2017)

Arnold, R., Gomez-Tutor, C. (Grundlinien einer Ermöglichungsdidaktik. Bildung ermöglichen - Vielfalt gestalten, Augsburg (2007)

Becker, F.: Mitarbeitende wirksam motivieren. Mitarbeitendemotivation mit der Macht der Psychologie, Berlin (2019)

Bersin, J.: Learning Experience Platform (LXP) Market Grows Up: Now Too Big To Ignore (2019), abgerufen unter <https://joshbersin.com/2019/03/learning-experience-platform-lxp-market-grows-up-now-too-big-to-ignore/> am 12. 03. 2021

Bersin, J.: Cornerstone makes a play to dominate the skills platform market (2022), abgerufen unter <https://joshbersin.com/2022/10/cornerstone-makes-a-play-to-dominate-the-skills-platform-market/> am 26. 10. 2022

BITKOM: Digitalisierung der Wirtschaft, Berlin (2018)

de Laat, M., & Simons, R.-J.: Kollektives Lernen – Theoretische Perspektiven und Wege zur



Unterstützung vernetzten Lernens. Berufsbildung, Nr. 27 (2007)

Dräger, J., Müller-Eiselt, R.: Die digitale Bildungsrevolution, München 2015

Draschoff, S.: Lernen am Computer durch Konflikinduzierung – Gestaltungsempfehlungen und Evaluationsstudie zum interaktiven computerunterstützten Lernen. Münster/New York/München/Berlin (2000)

Eggmann, N.: KI-basierte Systeme im Kontext von Corporate Learning – Nutzenpotenziale und Erfolgsfaktoren (Diss.). Universität St. Gallen (2023)

Edelkraut, F., Sauter, W.: Future Skills Training, Stuttgart (2023)

Edelkraut, F., Sauter, W.: Future Skills, in Wirtschaft und Weiterbildung 9/2022

Erpenbeck, J.: Motivation – ihre Psychologie und Philosophie. Berlin (1984)

Erpenbeck, J., Heyse, V.: Die Kompetenzbiographie. Wege der Kompetenzentwicklung, Münster, New York, München, Berlin (2. Aufl. 2007)

Erpenbeck, J., Sauter, W.: Social Workplace Learning. Kompetenzentwicklung im Arbeitsprozess und im Netz in der Enterprise 2.0, Wiesbaden (2016)

Erpenbeck, J. & Sauter, W.: Kompetenzentwicklung im Netz – New Blended Learning mit Web 2.0. Köln (2007)

Erpenbeck, J., Sauter, W.: So werden wir lernen. Heidelberg (2013)

Erpenbeck, J., Sauter, W.: Werteerfassung und Wertemanagement. Gezielte Werteentwicklung von Persönlichkeiten, Teams und Organisationen, Wiesbaden (2020a),

Erpenbeck, J., Sauter, W.: Die Wertegesellschaft. Formen. Folgerungen. Fragen, Berlin (2020b)

Erpenbeck, J., Sauter, W.: Future Learning und New Work. Das Praxisbuch für gezieltes Werte- und Kompetenzmanagement, Freiburg (2021)

Erpenbeck, J., Sauter, W.: Wertetraining. Das Handbuch für die gezielte Werteentwicklung, Stuttgart (2022)

Fischer, C. A.: Werte als Kerne von Kompetenzen. Eine theoretische Studie mit einer empirischen Analyse in Montessori Schulen, Münster, New York (2019)

Foelsing, J., Schmitz, A. New Work braucht New Learning: Eine Perspektivreise durch die Transformation unserer Organisations- und Lernwelten. Heidelberg (2021a)

Foelsing, J., Schmitz, A. Lernökosysteme gestalten, abgerufen unter <https://www.haufe.de/personal/hr-management/learning-ecosystems-in-der->



personalentwicklung-nutzen_80_536768.html am 119. 03. 2021 (2021b)

Fraunhofer IAO: New Work Kultur erfolgreich einführen (2019), abgerufen unter <https://www.topjob.de/new-work/trendstudie-anfordern> am 02. April 2021

Graf, N., Gramß, D., Althausen, U., Runge, W.: Kompetenzen für die neue Arbeitswelt – welche Metakompetenzen Mitarbeitende zukunftsfit machen (2020), abgerufen unter <http://mentus.de/wp-content/uploads/2020/01/Studie-Metakompetenzen-Selbst-GmbH.pdf> am 7. 7. 2022

Harari, Y. N. : 21 Lektionen für das 21. Jahrhundert, München (2018)

Haufe Talent: OKR Studie. Mit OKR zu mehr Empowerment von Teams & Organisationen (2022), Freiburg

Heinke, A.: How humans and machines interact, in: Güldenbergs, S., Ernst, E., North, K (Hrsg.): Managing Work in the Digital Economy. Challenges, Strategies and Practices for the next decade (2021), Cham, s. 21 - 40

Hüther, G.: Ohne Gefühl geht gar nichts, Videovortrag, (2009) abgerufen unter https://geraldhuether.de/Mediathek/Lernen/Ohne_Gefuehl.mp4 am 12. 12. 2020

Kagermann, H.; Wahlster, W.: Zehn Jahre Industrie 4.0, in FAZ vom 29. 3. 2021

Kirkpatrick, D.L. & Kirkpatrick, J.D.: Evaluation Trainings Programs. The Four Levels. Sydney (4. Aufl. 2012)

Kuhlmann, A., Sauter, W.: Innovative Lernsysteme. Kompetenzentwicklung mit Blended Learning und Social Software, Berlin, Heidelberg (2008)

MMB-Institut (2024): MMB-Trendmonitor 2023–2024; abgerufen am 20.01.2024 unter: https://www.mmb-institut.de/wp-content/uploads/mmb-Trendmonitor_2023-2024.pdf

Münchener Bildungsforum: Das Corporate Learning Manifest 2044 (2022), abgerufen unter <https://www.muenchener-bildungsforum.de/manifest-2044> am 15. 12. 2022

Nida-Rümelin, J., Weidenfeld, N.: Digitaler Humanismus. Eine Ethik für das Zeitalter der Künstlichen Intelligenz, München, 2018

OECD. (2018). The future of education and skills. Education 2030. p. 4. Accessed April 20, (2020), abgerufen unter [https://www.oecd.org/education/2030/E2030%20Position%20Paper%20\(05.04.2018\).pdf](https://www.oecd.org/education/2030/E2030%20Position%20Paper%20(05.04.2018).pdf) am 02. 04. 2021

Pape, K.H.: Vom Lehrer, Trainer und Dozenten zum Lern-Dienstleister, in: Erpenbeck, J., Sauter, W. (Hrsg.) Handbuch Kompetenzentwicklung im Netz. Bausteine einer neuen Bildungswelt.



Stuttgart (2017)

Petry, T., Jäger, W. (Hrsg.): Digital HR. Smarte und agile Systeme, Prozesse und sStrukturen im Personalmanagement, Freiburg (2018)

Radatz, S. Beratung ohne Ratschlag. Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen. Ein Praxishandbuch mit den Grundlagen systemisch-konstruktivistischen Denkens, Fragetechniken und Coachingkonzepten. Wien, (3.Aufl. 2003)

Reckwitz, a.: Das Ende der Illusionen. Politik, Ökonomie und Kultur in dr spätmoderne, Berlin(5. Aufl. 2020)

Roth, H.: Pädagogische Anthropologie.Band II: Entwicklung und Erziehung. Hannover (1971)

Sauter, A., Sauter, W.: Blended Learning: Effiziente Integration von E-Learning und Präsenztraining, Unterschleißheim (2002)

Sauter, R., Sauter, W., Wolfig, R.: Agile Werte- und Kompetenzentwicklung. Wege in eine neue Bildungswelt, Berlin (2018)

Sauter, S., Sauter, W.: Workplace Learning. Integrierte Kompetenzentwicklung mit kooperativen und kollaborativen Lernsystemen, Berlin, Heidelberg (2014)

Schäfer, E.: Lebenslanges Lernen. Erkenntnisse und Mythen über das Lernen im Erwachsenenalter, Berlin (2017)

Scheer, A.-W.: Unternehmung 4.0. Vom disruptiven Geschäftsmodell zur Automatisierung der Geschäftsprozesse, Wiesbaden, 3. neu gestaltete Aufl. 2018

Schmidt, E.M.: Kommunikative Praxisbewältigung in Gruppen (KOPING) – Ein in der Praxis bewährtes Konzept zur Handlungsmodifikation, in: Vom Wissen zum Handeln. Ansätze zur Überwindung der Theorie-Praxis-Kluft in Schule und Erwachsenenbildung, Tübingen (2005)

Schübler, I. Von der Erzeugungs- zur Ermöglichungsdidaktik (2007), abgerufen unter <http://www.rpi-virtuell.net/workspace/3719FF1D-F109-402F-96DA-702285484082/dats/2007/schuessler.pdf>, am 17. 07. 2020

Schwuchow, K.: Die Krux mit der Kultur, in: Personalwirtschaft 07/08 2022, S. 70 - 71

Siebert, H.: Didaktisches Handeln in der Erwachsenenbildung. Didaktik aus konstruktivistischer Sicht, Augsburg (8. bearbeitete Auflage 2019)

Simon, F.B.: Einführung in Systemtheorie und Konstruktivismus. Heidelberg (2015)

Stoller-Schai, D.: Was machen wir mit Learning Experience Platforms?, in: eLearning Journal (2021), abgerufen unter <https://www.elearning-journal.com/2020/08/12/was-machen-wir-mit-lxp/>



am 14. 03. 2021

Tietze, K.O.: Kollegiale Beratung. Problemlösungen gemeinsam entwickeln in: Schulz von Thun, F.: Miteinander reden. Reinbeck (5. Aufl. 2012)

Van Ackeren, I., Kerres, M. (Hrsg.): Flexibles Lernen mit digitalen Medien ermöglichen, Münster (2018)

Vohle, F. (2019): Social Video Learning: Grundidee und theoretische Anmerkungen, Vortrag, abgerufen unter <https://podcampus.de/nodes/REzJq> am 15.11. 2022

Wahl, D.: Ergebnisse der Lehr-Lern-Psychologie (2006): abgerufen unter http://www.dblernen.de/docs/Wahl_Ergebnisse-der-Lehr-Lern-Psychologie.pdf am 25. 08. 05. 2016

Wahl, D.: Der Advance Organizer: Einstieg in eine Lernumgebung. In: Brandt, S. (Hrsg): Lehren und Lernen im Unterricht. Professionswissen für Lehrerinnen und Lehrer, Bd 2, Perspektive 1, Zürich (2011)

Wahl, D.: Lernumgebungen erfolgreich gestalten – Vom trägen Wissen zum kompetenten Handeln. Bad Heilbrunn (3. Aufl.2013)

Wenger, E.: Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity. Cambridge (1998)

World Economic Forum, Education, skills and Learning. These are the top 10 job skills of tomorrow – and how long it takes to learn them (2020), abgerufen unter <https://www.weforum.org/agenda/2020/10/top-10-work-skills-of-tomorrow-how-long-it-takes-to-learn-them/> am 10. 07. 2022

Autor

Prof. Dr. Werner Sauter



Mit-Gesellschafter, Wissenschaftlicher Leiter und Senior Consultant für innovative Lernlösungen der Swiss Connect Academy Deutschland GmbH



- Konzeptioneller Mit-Entwickler des Werte- und Kompetenzerfassungs-Systems ValCom®
- Begleitung von Unternehmen und Organisationen bei der Konzipierung, Umsetzung und Implementierung innovativer Lernkonzeptionen
- Moderation und Coaching von selbstorganisierten Lernprozessen
- Supervisor für die gezielte Werte- und Kompetenzentwicklung von zertifizierten Skillmanager*innen
- Fachautor für innovative Lernkonzeptionen
- Drehbuchautor für Lernprogramme
- Blogger (www.valcom.org/blog/, www.wernersauter.com)
- Mitgründer und Gesellschafter der Corporate Learning Community gUG – (www.colearn.de)
- Mitglied der Leibniz-Sozietät der Wissenschaften zu Berlin

Ausbildung und Erfahrung

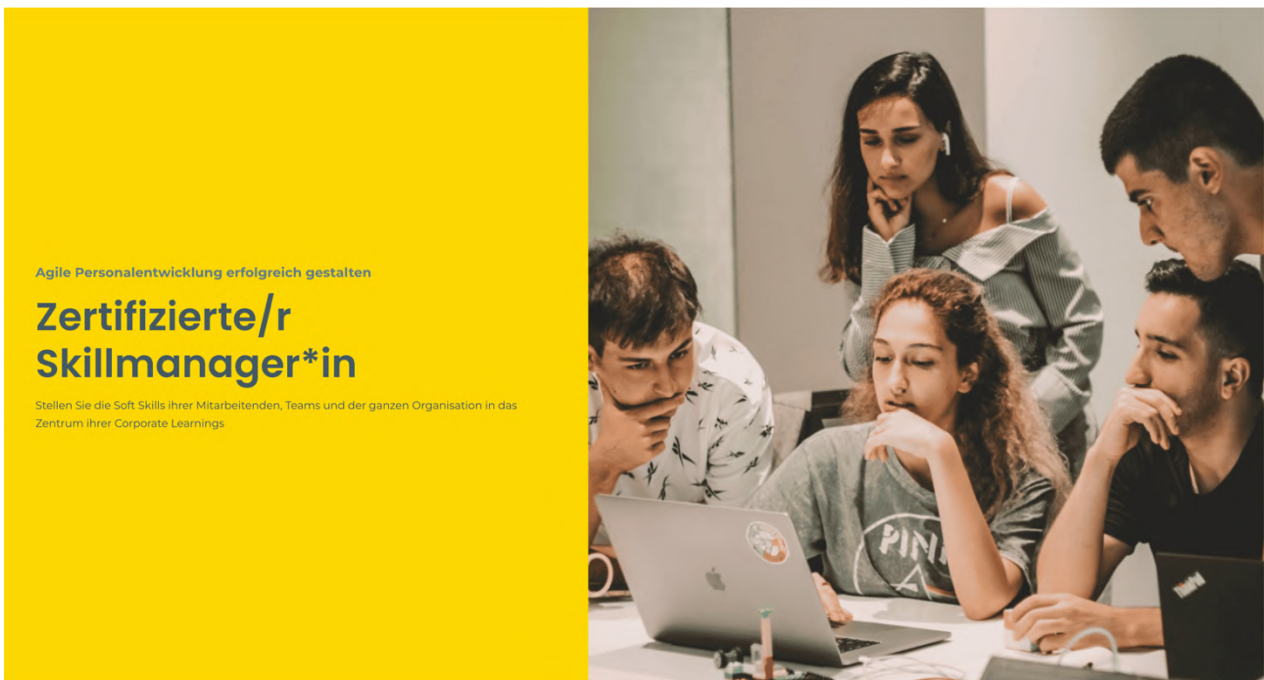
- Bankkaufmann
- Dipl. Volkswirt
- Promotion in Pädagogischer Psychologie mit dem Titel „vom Vorgesetzten zum Coach der Mitarbeitende“
- Berufsschullehrer, Leiter Personalentwicklung (LBBW Stuttgart), Professor an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg, Vorstand/Geschäftsführer ATHEMIA AG in der Klett-Kalaidos Gruppe, Leiter Institut eBusiness & Management - Steinbeis Universität Berlin , Geschäftsführender Gesellschafter Blended Solutions GmbH



Werte und Kompetenzen für Future Learning

Nutzen Sie die Erfahrung und das erfolgreiche, richtungsweisende Lernkonzept unseres Experten Prof. Dr. Werner Sauter als Basis, um Ihre **zukunftsorientierte Lernkonzepte** zu gestalten und erfolgreich umzusetzen.

In der Weiterbildung zur **Zertifizierten Skillmanager*in** bauen Sie gezielt Ihre Werte und Kompetenzen für Ihre zukunftsorientierte Rolle als **Bildungsplaner*in – Lernarchitekt*in** - , als **agile Lernbegleiter*in** oder als **Führungskraft** in einem onlinebasierten Social Blended Learning Konzept auf, das sich durch seine konsequente Praxis- und Zukunftsorientierung, hohe Flexibilität und ausgeprägte Selbstorganisation auszeichnet. Am Ende haben Sie Ihre eigene Konzeption des Future Learning entwickelt, die Sie anschließend kompetent umsetzen.



Aktuelle Termine und weitere Informationen finden Sie unter

<https://swiss-connect-academy.de/skillmanagerin/>

Sprechen Sie uns auch direkt an. Wir beraten Sie gerne.



Eine umfassende Darstellung der in diesem Whitepaper dargestellten Konzeptionen und Beispiele finden Sie in unseren aktuellen Fachbüchern:



- ERPENBECK, J.; SAUTER, W. (2022): Wertetraining. Praxis, Coaching, Übung und Bildung für die gezielte Werteentwicklung von Persönlichkeiten, Schäffer-Poeschel Stuttgart
- EDELKRAUT, F; SAUTER, W. (2023): Future Skills Training. Zukunftsfähigkeit professionell erfassen und gezielt entwickeln. Schäffer Poeschel Stuttgart
- ERPENBECK, J.; SAUTER, W., mit einem Praxisbeitrag von SAUTER, R. (2. Aufl. Sept.2024): Future Learning und New Work. Das Praxisbuch zum gezielten Werte- und Kompetenzmanagement, Haufe Freiburg