

Lernende (wenn das richtige Seminar ausgewählt wurde). Aber wir wissen schon lange, dass viel Potenzial darüber hinaus in anderen Lernformen und an anderen Lernorten als im Seminarraum steckt – auch in der Freizeit hat man die Möglichkeit zu trainieren.

Unserer Erfahrung nach werden dabei zwei Dinge unterschätzt, wenn es um Kompetenzentwicklung geht: zum einen die Ausdauer und zum anderen die Regelmäßigkeit, die notwendig sind, um einen echten Schritt nach vorne zu machen. Auf der anderen Seite ist der Optimismus, dass vieles entwickelbar ist, manchmal etwa zu groß. Auch hier haben wir unsere Erfahrungen zusammengetragen und bieten sie als Orientierungspunkte an.

Jetzt wünschen wir Ihnen viel Freude und Erfolg mit unserem Buch und legen Ihnen ans Herz, die ersten vier Kapitel als

Grundlage zu lesen. Im fünften Kapitel können Sie sich dann diejenigen Kompetenzen herauspicken, für die Sie sich am meisten interessieren und in denen Sie sich entwickeln möchten.

1 Lernen und Entwicklung vor dem Hintergrund technologischer und gesellschaftlicher Wandels

Vielleicht haben Sie in den letzten Wochen und Monaten schon viel über Industrie 4.0, Digitalisierung, die Anforderungen der

kommenden Generationen, über Management 3.0, über agiles Handeln, Disruption und die VUKA-Welt gelesen – möglicherweise bereits so viel, dass Sie diese Themen schon nicht mehr sehen können. Dann überspringen Sie die folgenden Kapitel und gehen Sie direkt zu [Kapitel 5](#). Allerdings prägen die gerade genannten Aspekte in markanter Weise nicht nur die Diskussion in Wirtschaft und Gesellschaft, sondern beeinflussen auch eine Vielzahl von Handlungen – vom Individuum über Organisationen bis hin zur Weltwirtschaft. Mit anderen Worten: Diese Aspekte spannen den Handlungsrahmen auf, in dem wir uns über kurz oder lang bewegen (müssen). Im folgenden Kapitel finden Sie einen Abriss über eben diese zentralen Aspekte. Versprochen: Wir machen es kurz. Dieser Abriss bildet den Hintergrund, auf dem wir auf ausgewählte,

aber bereits erlebbare Konsequenzen für Lernen und Entwicklung eingehen und vor dem wir aufzeigen, warum die klassischen Bildungs- und Personalentwicklungsabteilungen der Unternehmen nicht geeignet sind, um den sich verändernden Anforderungen vollumfänglich Rechnung zu tragen. Wir beschäftigen uns auch damit, was uns mit Blick auf Lernen und Entwicklung bevorsteht – als Individuum, als Entwicklungsbegleiter, als Organisation.

Aus der Perspektive von weltwirtschaftlichen und gesellschaftlichen sowie technologischen Veränderungen ergibt sich ein anderer Stellenwert von Kompetenzen und damit auch von Kompetenzentwicklung. Während mit Beginn der Industrialisierung vorwiegend handwerkliche Fähigkeiten in einem industrialisierten Umfeld gefragt waren, entwickelt sich ab den 70er-Jahren