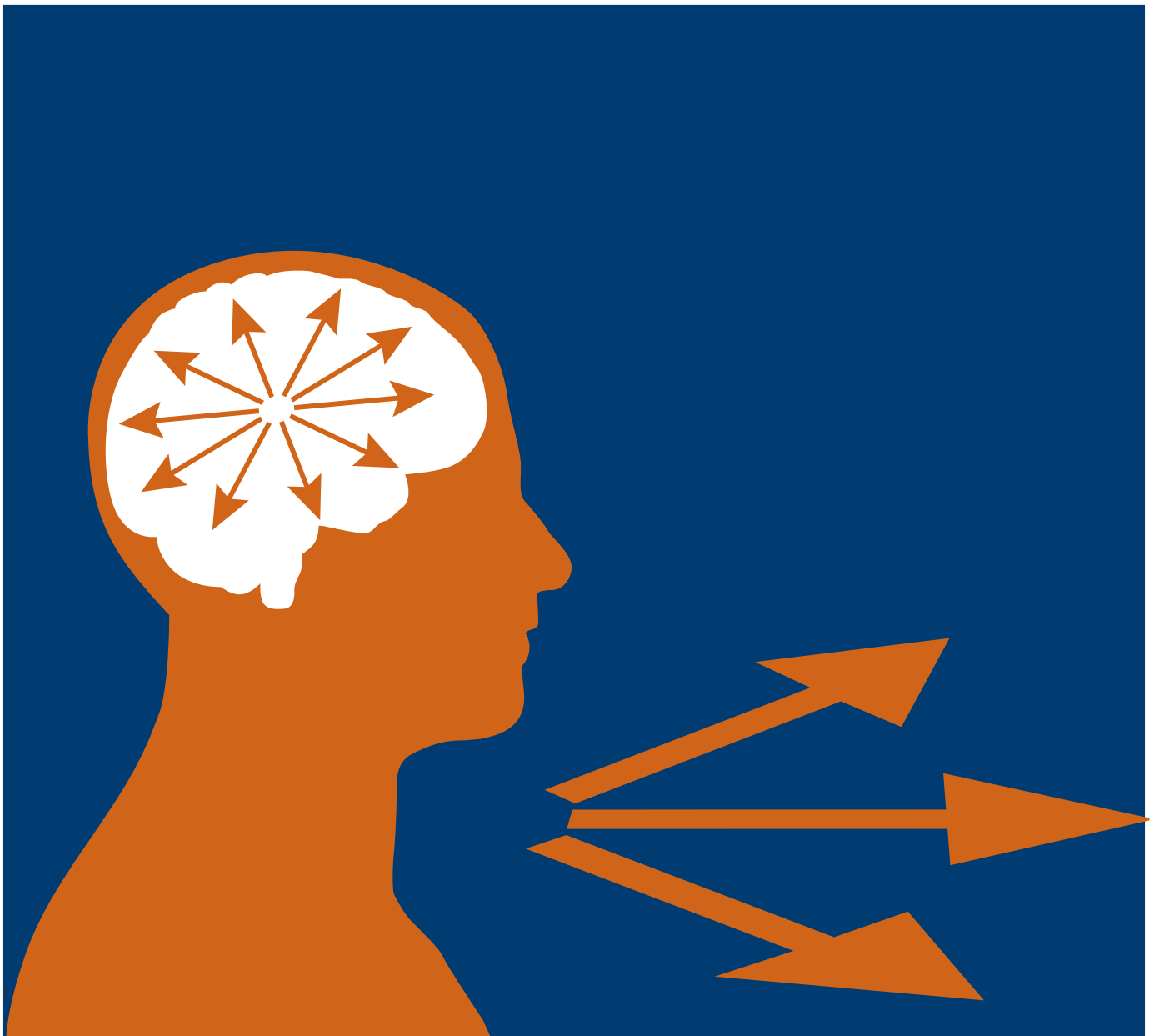


Lernagilität

Koen Hofkes, M.Sc. und Dr. Vittorio Busato, M.Sc.



Lernagilität Management Summary

Die Welt, in der Organisationen gegenwärtig operieren, wird immer komplexer. Reorganisationen sind an der Tagesordnung. Die Rollen und Funktionen in Unternehmen verändern sich immer schneller. Das stellt hohe Anforderungen an die Lernfähigkeit von (Personal-)Managern und Mitarbeitern. Die Fokussierung auf die Lernagilität („Learning Agility“) bietet neue Perspektiven für den Stellenwert, den die Mitarbeiter für eine Organisation haben können.

Lernagilität ist die Fähigkeit, auf der Grundlage neuer Erfahrungen schnell und flexibel neue effektive Verhaltensweisen zu entwickeln. Lernagile Mitarbeiter ziehen mehr Nutzen aus ihren Erfahrungen, suchen aktiver nach neuen Herausforderungen und stehen Feedback offen gegenüber. Mitarbeiter mit geringer Lernagilität dagegen lernen nur wenig oder nichts aus neuen Erfahrungen und verharren in alten Verhaltensmustern. Der Grad der Lernagilität bietet Organisationen vor allem einen Einblick in das Potenzial ihrer Mitarbeiter. Die Lernagilität hat sich als guter Indikator dafür erwiesen, wer die High Potentials, die Führungskräfte der Zukunft sind.

Lernagilität umfasst fünf Teilaspekte: menschliche Agilität (People Agility), Ergebnisa-gilität (Results Agility), Veränderungsagilität (Change Agility), Mentale Agilität (Mental Agility) und Selbstreflexion (Self-Awareness). Auf der Grundlage bewährter Messinstrumente, mit denen sich die Kompetenzen, Motivatoren und die Persönlichkeit der Mitarbeiter bewerten lassen, hat HFMtalentindex ein praktisches neues Messinstrument entwickelt: den *Lernagilität Scan*. Dieses Instrument vermittelt ein klares Bild davon, welche Leistungen die Mitarbeiter hinsichtlich der Teilaspekte erbringen.

HFMtalentindex unterstützt Organisationen dabei, vorhandenes Talent gewinnbringender einzusetzen. Die ausdrückliche Fokussierung auf die Lernagilität der Mitarbeiter ermöglicht es den Organisationen, in einer komplexen, in raschem Wandel begriffenen Umgebung zukünftige Ziele und strategische Ambitionen zu realisieren.

Möchten Sie mehr über Lernagilität wissen oder den *Lernagilität Scan* ausprobieren? Setzen Sie sich dann unter Tel. +31 (0)85 4015050 oder info@hfmtalentindex.de mit uns in Verbindung.

Lernagilität

„Wer etwas lernt, wird dadurch ein etwas anderer Mensch.“

(Jan Elshout, , Prof. emer. der Psychologie, Universität Amsterdam)

Organisationen müssen sich heute ständig einem komplexen, sich rasch verändernden Umfeld anpassen. HFMTalentindex unterstützt Organisationen dabei, vorhandenes Talent gewinnbringender einzusetzen. Dabei fokussiert sich HFMTalentindex ausdrücklich auf die Lernagilität der Mitarbeiter. Die Gründe dafür werden in diesem Artikel erläutert.



Einleitung

Die Welt, in der Organisationen gegenwärtig operieren, verändert sich schnell und wird immer komplexer. Bewährte Geschäftsmodelle werden infrage gestellt. Organisatorische Veränderungen sind an der Tagesordnung. Die Rollen und Funktionen in Unternehmen verändern sich immer schneller. Auch wenn ein Mitarbeiter seine Funktion in vollem Umfang erfüllt, ist es durchaus möglich, dass diese Funktion aufgrund unerwarteter Anforderungen des Umfelds schon morgen aufgehoben wird oder sich grundlegend verändert.

Das stellt hohe Anforderungen an die Flexibilität und Lernfähigkeit von (Personal-)Managern und Mitarbeitern. Schließlich ist es wichtig, optimal auf die komplexe, in raschem Wandel begriffene Umgebung zu reagieren, damit organisatorische Veränderungen erfolgreich umgesetzt werden können. Der flexible Einsatz von (künftigen) Talenten und Einblick in das in der Organisation vorhandene Talent sind dabei unverzichtbar. Organisationen, die sich dagegen sträuben, werden nicht überleben; sie müssen eine große Lernbereitschaft haben und sich ihrem Umfeld anpassen, damit sie wieder mehr Einfluss auf diese komplexe Umgebung ausüben und die Ungewissheiten für die Zukunft möglichst gering halten können.

Geschwindigkeit und Flexibilität

Ein Konzept aus der Fachliteratur, das in diesem Kontext einen konstruktiven Beitrag leisten kann, ist die „Lernagilität“.

Lernagilität ist die Fähigkeit, auf der Grundlage neuer Erfahrungen schnell und flexibel neue effektive Verhaltensweisen zu entwickeln und ineffektive Verhaltensweisen abzulegen. Lernagile Mitarbeiter ziehen mehr Nutzen aus ihren Erfahrungen, suchen aktiver nach neuen Herausforderungen und stehen Feedback offen gegenüber. Mitarbeiter mit geringer Lernagilität dagegen lernen nur wenig oder nichts aus neuen Erfahrungen und verharren in alten Verhaltensmustern. Solche Mitarbeiter passen sich wesentlich schwerer an Situationen an, die neue, effektive Verhaltensweisen erfordern, was negative Aufwirkungen auf die Leistungen der Organisation hat.

Lernagilität ist, wie die Veröffentlichungen in der Fachpresse nahe legen, etwas anderes als Intelligenz, Lernstil, Metakognition (Reflexion über das Denkverhalten), Motivation oder Persönlichkeitsmerkmale wie „Offenheit für neue Erfahrungen“ (was neben „Extrovertiertheit“, „emotionaler Stabilität“, „Gewissenhaftigkeit“ und „Freundlichkeit“ eine der bekannten „Big Five“-Persönlichkeitsdimensionen ist). Lernagilität kombiniert bestimmte Aspekte all dieser Begriffe und wird gerade durch diesen eklektischen Mix zu einem neuen, unterscheidungskräftigen Konzept.

Der Grad der Lernagilität bietet Organisationen vor allem einen Einblick in das Potenzial ihrer Mitarbeiter. Dabei wird das Potenzial ausdrücklich von der Leistung losgelöst. Das Ausmaß der Lernagilität gibt Aufschluss darüber, was der Betreffende später einmal leisten können. Mitarbeiter mit hoher Lernagilität sind nicht nur gut darin, Probleme zu lösen, sie können auch gut Probleme identifizieren – die sie dann auch wieder lösen. Dies bietet neue Perspektiven für den Stellenwert, den die Mitarbeiter für eine Organisation haben können.

Latente Talente

Es lohnt sich für Organisationen, die Lernagilität ihrer Mitarbeiter zu kennen. Die Frage, wie sich die Talente der Mitarbeiter möglichst wirksam einsetzen lassen, wird heute längst nicht mehr nur von Führungskräften gestellt. Sie ist inzwischen für Mitarbeiter in jeder Ebene der Organisation relevant. Schließlich sind die Mitarbeiter das wichtigste Kapital von Organisationen; in der Belegschaft verbirgt sich oft weitaus mehr Talent als erwartet. Durch Lernagilität wird dieses Talent sichtbar, wodurch sich Organisationen besser auf die Zukunft vorbereiten können.

So ist aus wissenschaftlichen Untersuchungen bekannt, dass ein hohes Maß an Lernagilität ein guter Indikator dafür ist, wer die High Potentials, die Führungskräfte der Zukunft sind. In einer komplexen, sich rasch verändernden Welt kann die Kenntnis der Lernagilität den Organisationen einen wichtigen Wettbewerbsvorteil verschaffen. Darüber hinaus hat sich die Lernagilität der Mitarbeiter als besserer Indikator erwiesen als ihre in der Vergangenheit erbrachten Leistungen.

Studien zeigen auch, dass schlecht funktionierende Führungskräfte oft wenig Bereitschaft zeigen, aus ihren Erfahrungen zu lernen. Sie verlassen sich auch in neuen Situationen zu sehr auf ihre alten Fähigkeiten und Gewohnheiten, die ihnen zwar den Aufstieg auf der Karriereleiter ermöglicht haben, angesichts der neuen Anforderungen der modernen Zeit heute aber nicht mehr ausreichen. Wenn sie dem Feedback zu ihrem ineffizienten Verhalten dagegen offen gegenüberstehen, erbringen sie bessere Leistungen und sind in der Lage, überkommene Gewohnheiten abzulegen. Davon profitiert die gesamte Organisation.

Sicheres Klima

Lernagilität hat also viel mit Veränderungsbereitschaft zu tun, mit der Offenheit für Feedback und der Bereitschaft, daraus zu lernen, und mit Anpassungsvermögen und Flexibilität, wenn die Arbeitssituation oder das Umfeld dies erfordern.

Aus der Literatur zum Thema Veränderungsmanagement ist bekannt, dass der Erfolg von Veränderungen in der Organisation nicht zuletzt von dieser Bereitschaft und Flexibilität abhängt. Widerstand gegen Veränderungen in der Organisation, ganz gleich auf welcher Ebene, trägt in der Regel nicht zu einer erfolgreichen Umsetzung bei. Organisationen, die ihren Mitarbeitern Raum geben, durch Erprobung festzustellen, wie am besten mit den neuen Anforderungen umzugehen ist, die ihren Mitarbeitern ein psychologisch sicheres Umfeld bieten, in dem sie Risiken eingehen und durch Feedback aus Fehlern lernen können, erbringen durchweg bessere Leistungen. Diese Organisationen regen ihre Mitarbeiter nämlich dazu an, mehr aus ihrem Potenzial zu machen.

Hohe Lernagilität

Niederlassungsmanager (32) bei einer Zeitarbeitsfirma: „In Kürze werden wir auf eine neue Art der Online-Dienstleistungen umsteigen. Damit können wir unseren Kunden noch besser helfen. Ich freue mich schon darauf, selbst auf diese Weise zu arbeiten. Wenn meine direkten Kollegen Schwierigkeiten mit dem System haben, dann helfe ich ihnen gern. Und wenn ich selbst feststelle, dass ein neues System eine klare Verbesserung ist, gelingt es mir in der Regel auch, sogar die zynischsten Kollegen davon zu überzeugen.“

Niedrige Lernagilität

Manager für Soziales (61) bei einer Gemeinde: „Manchmal glaube ich, dass keine Organisation mehr zum Spielball der Politik geworden ist als unsere. Zum x-ten Mal müssen wir jetzt wieder Aufgaben und Organisationsteile abstoßen. Meine Abteilung wird schon wieder umfassend reorganisiert. Ehrlich gesagt reicht es mir langsam, mir geht die Energie aus. Noch ein paar Jahre, dann gehe ich in Rente. Bis dahin halte ich es hier schon noch aus.“

Die Messung der Lernagilität

Untersuchungen zufolge umfasst die Lernagilität fünf Dimensionen, wobei eine davon als eine Art Motor für die anderen vier fungiert. Auf der Grundlage bewährter Messinstrumente, mit denen sich die Kompetenzen, Motivatoren und die Persönlichkeit der Mitarbeiter bewerten lassen, hat HFMtalentindex ein praktisches neues Messinstrument entwickelt: den Lernagilität Scan. Dieses Instrument vermittelt ein klares Bild davon, welche Leistungen die Mitarbeiter hinsichtlich der Teilaspekte erbringen. Außerdem kann es eine Gesamtbewertung der Lernagilität einer Person erstellen.

Der Lernagilität Scan fokussiert auf einige spezifische Persönlichkeitsmerkmale, Motivatoren und Verhaltensaspekte, die zusammen Aufschluss über die Lernagilität geben.

Diese fünf Dimensionen werden im Folgenden beschrieben, wobei der als „Motor“ fungierenden Dimension besondere Aufmerksamkeit gewidmet wird. Zur Illustration nennen wir einige Beispiele aus unserem Messinstrument.

Menschliche Agilität (People Agility)

Mitarbeiter, die in dieser Dimension hohe Werte erreichen, sind konstruktiv gegenüber anderen und tauschen sich intensiv mit Kollegen aus. Sie stehen Kollegen mit anderen Hintergründen und Meinungen offen gegenüber und passen sich auch leichter an Menschen aus anderen Kulturkreisen an. Es ist ihnen wichtig, andere gut zu verstehen, und sie nehmen die Meinungen anderer ernst. Dadurch knüpfen sie leicht Kontakte und lernen viel von den Beiträgen und dem Feedback anderer.

Beispiel

- **Persönlichkeit:** „Ich gehe davon aus, dass Menschen gute Absichten haben.“
- **Motivation:** Arbeitet zusammen mit anderen auf gemeinsame Ziele hin und sucht gemeinsam mit ihnen nach Lösungen.
- **Verhalten:** Vertieft sich in die Normen und Werte anderer.

Ergebnisagilität (Results Agility)

Mitarbeiter, die hier hohe Werte erzielen, haben ein starkes Bedürfnis nach Erfolg. Sie sind immer auf der Suche nach den besten Möglichkeiten für das Erzielen von Ergebnissen oder das Erreichen von Zielen. Diese Mitarbeiter sind ehrgeizig und von sich selbst überzeugt; sie strahlen diese Haltung auch anderen gegenüber aus und erbringen auch unter Druck gute Leistungen. Sie können gut fokussieren und Hauptsächliches von Nebensächlichem unterscheiden, wodurch sie auch in unerwarteten Situationen ihre Ziele erreichen.

Mentale Agilität (Mental Agility)

Mitarbeiter, die hier gute Ergebnisse erzielen, gehen komplexen Problemen und unklaren Situationen nicht aus dem Weg. Im Gegenteil, sie analysieren gern und legen ihre Analysen zur Inspiration auch anderen vor. Solche Mitarbeiter denken „out of the box“; sie sind kreativ, ideenreich und offen. Dadurch erkennen sie schneller als andere die Muster in einer neuen Erfahrung sowie den Aufbau einer Situation und wissen daher auch schneller, was sie aus dem Erlebten lernen können.

Veränderungsbagilität (Change Agility)

Mitarbeiter, die hier hohe Werte erzielen, kennzeichnen sich durch ständige Neugier. Unbekanntes, neue Angelegenheiten und Situationen gehen sie nicht aus dem Weg – im Gegenteil, sie suchen aktiv danach. Diese Mitarbeiter experimentieren gern, probieren gern neue Dinge aus und geben sich neuen Erfahrungen mit großer Leidenschaft hin. Dadurch erleben diese Personen auch mehr. Sie sind intrinsisch stark motiviert, alles zu erforschen, und haben Freude am „Neuen“.

Selbstreflexion (Self-Awareness)

Die Selbstreflexion ist, wie bereits erwähnt, ein besonderes Element der Lernagilität, da ein hohes Ergebnis in dieser Dimension die vier anderen Dimensionen verstärkt, während ein niedriges Ergebnis sie begrenzt. Mitarbeiter mit einem hohen Ergebnis für Selbstreflexion sind sich ihrer Stärken und Schwächen gut bewusst. Sie betrachten ihr eigenes Verhalten und ihre eigenen Leistungen kritisch und wollen daraus lernen. Sie versuchen ständig herauszufinden, wie sich die Dinge noch besser angehen lassen. Mitarbeiter, die sich bewusst sind, wie sie sich selbst verbessern können, lernen effektiver als Menschen, die leicht(er) mit sich selbst zufrieden sind.

Beispiel

- **Persönlichkeit:** „Ich tue mehr, als von mir erwartet wird.“
- **Motivation:** Sich selbst übertreffen.
- **Verhalten:** Bleibt auch unter Druck ruhig.

Beispiel

- **Persönlichkeit:** „Es macht mir Spaß, komplexe Probleme zu lösen.“
- **Motivation:** Den Dingen auf den Grund gehen.
- **Verhalten:** Untersucht ein Problem, bevor Schlussfolgerungen gezogen werden.

Beispiel

- **Persönlichkeit:** „Es macht mir Spaß, neue Orte zu besuchen.“
- **Motivation:** Probleme lösen, die zum ersten Mal auftreten.
- **Verhalten:** Betrachtet neue Dinge und Veränderungen mit frischem Blick, ohne an bestehenden Arbeitsweisen festzuhalten

Beispiel

- **Persönlichkeit:** „Ich denke gern über mich selbst nach.“
- **Motivation:** Raum für Entwicklung haben.
- **Verhalten:** Bittet um Feedback, um daraus lernen zu können.

Entwicklungsmöglichkeiten

Persönlichkeitsmerkmale sind, wie die Fachliteratur lehrt, relativ stabile Eigenschaften. Motivatoren und die Selbstreflexion lassen sich viel leichter beeinflussen und trainieren. Organisationen, die die Lernagilität ihrer Mitarbeiter fördern wollen, sollten sich vor allem auf die Entwicklung der Selbstreflexion konzentrieren. Mehr Selbstreflexion führt nämlich automatisch zu höheren Ergebnissen bei den vier anderen Dimensionen der Lernagilität und damit zu einer höheren Gesamtbewertung. Dadurch entwickeln die Mitarbeiter schneller neue und effektive Verhaltensweisen, wenn das Umfeld dies erfordert.

Hohe Lernagilität

Wirtschaftsprüfer (40) bei einem Finanzinstitut:

„Früher habe ich mich fast nur mit Zahlen befasst, aber in den letzten Jahren habe ich mich immer mehr zum Berater der Kunden entwickelt. Ich erwarte, dass sich diese Entwicklung nur noch verstärken wird. Ich musste viele neue Dinge lernen. Vor allem, wie ich dafür sorgen kann, dass meine Beratung nicht nur gut ist, sondern dass mich der Kunde auch wirklich versteht und etwas von meiner Beratung hat. Damit hatte ich anfangs einige Schwierigkeiten, denn ich bin nicht wirklich ein ‚Menschen-Mensch‘. Ich bin aber schon neugierig und sehr selbstkritisch. Ich habe darum immer sehr darauf geachtet, welchen Effekt meine Herangehensweise hat. Wenn man immer wieder sein eigenes Handeln evaluiert und sich klare Ziele setzt, lernt man schnell. Mehr noch, ich bin inzwischen Mentor auf diesem Gebiet für neue Mitarbeiter. Das ist eine Bereicherung meiner Arbeit. Und die Ziele erreiche ich problemlos!“

Niedrige Lernagilität

Office-Manager (44) bei einem IT-Unternehmen:

„Gerade habe ich zum vierten Mal einen Kurs zum Thema Kundenfreundlichkeit absolviert. Ehrlich gesagt sehe ich den Nutzen nicht mehr; Inspirationen erhalte ich dort nicht. Entweder man ist kundenfreundlich oder man ist es nicht. Warum sollte ich an meiner Kundenfreundlichkeit arbeiten, wenn sich die Kunden doch gar nicht darüber beklagen? Mache ich irgendetwas falsch?“

Warum auf Lernagilität fokussieren?

„Für unsere Kunden ist es wichtig, dass wir unsere Dienstleistungen auf ihre, sich verändernden, Betriebsprozesse abstimmen können. In einer Welt, die in einem immer schnelleren Wandel begriffen ist, ist es wichtig, dass unsere Leute sich rasch neue Erkenntnisse und Arbeitsweisen aneignen können. Die Fokussierung auf die Lernagilität unserer Mitarbeiter kann uns dabei helfen.“

(Ariane van der Kooij, Managerin für Personalentwicklung, USG People)

HFMtalentindex unterstützt Organisationen dabei, vorhandenes Talent gewinnbringender einzusetzen. HFMtalentindex ist davon überzeugt, dass eine ausdrückliche Fokussierung auf die Lernagilität der Mitarbeiter der Schlüssel für den Erfolg von Organisationen ist, die in einer komplexen, in raschem Wandel begriffenen Umgebung zukünftige Ziele und strategische Ambitionen realisieren wollen. Die Fokussierung auf die Lernagilität der Mitarbeiter trägt dazu bei, die Ungewissheit der Organisationen in Bezug auf die Zukunft zu reduzieren.

Hohe Lernagilität

Versicherungsmathematiker (61) bei einer

Versicherung: „In unserer Branche ist es immer wieder spannend, wie viele Kunden zum Jahresende zur Konkurrenz wechseln. Vor zwei Jahren habe ich, inspiriert von meinem Enkel, die Idee geäußert, eine App zu entwickeln, die unseren Kunden vor allem das Einreichen von Rechnungen erleichtert. Das wurde ein großer Erfolg. Es hat mir gefallen, wie viel Raum mir meine Vorgesetzten gelassen haben, um an der Entwicklung dieser App mitzuarbeiten. Aber es freut mich natürlich auch sehr, dass viele jüngere Kollegen, die anfangs ziemlich skeptisch waren, jetzt davon begeistert sind.“

Niedrige Lernagilität

Lehrer (38) in einer Sekundarschule: „Die meisten meiner Kollegen sind leistungsorientierter als ich. Beispielsweise der computergestützte Unterricht: All diese technologischen Entwicklungen gehen mir viel zu schnell. Sie beeinträchtigen auch meine Motivation. Was erwarten sie eigentlich von mir? Dass ich das alles verstehe? Manche meiner Kollegen können nicht genug kriegen. Ich brauche doch auch keinen Motor auseinandernehmen zu können, um meinen Führerschein zu machen? Kindern fällt der Umgang mit Computern doch sowieso viel leichter als Erwachsenen.“

Analyse

Erste Analysen unserer eigenen Datenbank ergaben außerdem interessante Ergebnisse, was die Unterschiede in der Lernagilität nach Geschlecht, Alter und Ausbildung betrifft. Einige auffallende Ergebnisse:

- Frauen erzielen höhere Ergebnisse bei der menschlichen, Männer bei der mentalen Agilität.
- Frauen erzielen bessere Ergebnisse bei der Selbstreflexion.
- Was das Alter betrifft, so erzielen in puncto Selbstreflexion die jüngsten Mitarbeiter (17–24 Jahre) die schlechtesten Ergebnisse, gefolgt von der ältesten Gruppe (55–64 Jahre).
- Mitarbeiter von 25 bis 34 Jahren erzielen die höchsten Ergebnisse beim Faktor Selbstreflexion.
- Die Mitarbeiter von 25 bis 34 Jahren erzielen die höchsten Werte bei der Results Agility – ein Zeichen dafür, dass sie gern erfolgreich sein wollen.
- Mitarbeiter mit Universitätsstudium haben die höchsten Ergebnisse bei der Selbstreflexion, gefolgt von Mitarbeitern mit Fachhochschulstudium, jenen mit Sekundarschulabschluss und Berufsschülern.
- Mitarbeiter mit Universitätsabschluss erzielen auch bei der Ergebnisagilität und der mentalen Agilität die besten Ergebnisse, in beiden Fällen gefolgt von Mitarbeitern mit Hochschul-, Sekundar- und Berufsschulabschluss.
- Mitarbeiter mit Berufsschulabschluss erzielen die besten Ergebnisse bei der menschlichen Agilität – höhere Werte also als Akademiker.

Zum Schluss

„Wer etwas lernt, wird dadurch ein etwas anderer Mensch.“

Diese Aussage ist nicht umsonst der Titel dieses Artikels. Organisationen, die sich auf die Lernagilität ihrer Mitarbeiter fokussieren und sie gegebenenfalls dabei unterstützen, ihre Lernagilität zu entwickeln, werden langfristig andere, bessere Mitarbeiter haben. Mitarbeiter, die rasch und flexibel lernen können, die sich auf die neuen Anforderungen ihres Umfelds einstellen und die dazu beitragen, dieses Umfeld für die Organisation etwas weniger komplex und unsicher zu machen und die auf die Zukunft vorbereitet sind. Und das zahlt sich früher oder später in besseren Leistungen aus.

Möchten Sie wissen, wie Sie die **Lernagilität** Ihrer Mitarbeiter ermitteln und erhöhen können? HFMtalentindex unterstützt Sie gern dabei! Wir informieren Sie auch gern über die Studien, die wir bis jetzt zu diesem Thema durchgeführt haben. Weitere Informationen?

Rufen Sie uns unter +31 (0)85 4015050 an oder senden Sie uns eine E-Mail an info@hfmtalentindex.com.

Über die Verfasser:



Koen Hofkes ist Organisationspsychologe und Mitgründer von HFM und HFMtalentindex. Er arbeitete als Consultant mit führenden internationalen Organisationen an der Entwicklung von Modellen für Führungskräfte. In den vergangenen Jahren hat er sich auf den Entwurf und die Einführung innovativer Online-Methoden für die Identifikation und Entwicklung von Talenten und menschlichen Qualitäten in Organisationen spezialisiert.



Vittorio Busato ist Psychologe und Publizist. Er lehrte und forschte an der psychologischen Fakultät der Universität Amsterdam, wo er auch über das Thema „Nähere Analyse von Lernmethoden“ promovierte. Busato hat Beiträge in verschiedenen nationalen und internationalen wissenschaftlichen Zeitschriften veröffentlicht. Einige seiner Bücher: Psychologie al dente (Fosfor), Intelligentie. Zin & Onzin (Swets & Zeitlinger), Het geheim van de uitblinker (Bert Bakker) und Leve de psychologie! (Bert Bakker).

Möchten Sie mehr über Lernagilität erfahren?

Möchten Sie mehr dazu wissen? Dann empfehlen wir die folgenden Fachbeiträge:

De Meuse, K.P. Guangrong, D. & Hallenbeck, G.S. (2010). Learning agility: A construct whose time has come. *Consulting Psychology Journal*, 62, 119-130.

DeRue, D.S., Ashford, S.J. & Myers, C.G. (2012). Learning agility: In search of conceptual clarity and theoretical grounding. *Industrial and Organizational Psychology*, 5(3), 258-279.

Dries, N., Vantilborgh, T. & Pepermans, R. (2012). The role of learning agility and career variety in the identification and development of high potential employees. *Personnel Review*, 41(3), 340-358.

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, 350-383.

Flavell, J.H. (1979). Metacognition and cognitive monitoring: A new area of cognitive developmental inquiry. *American Psychologist*, 34, 906-911.

Lombardo, M. M. & Eichinger, R. W. (2000). High potentials as high learners. *Human Resource Management*, 39(4), 321-329.

Swanson, H.L. (1990). Influence of metacognitive knowledge and aptitude on problem-solving. *Journal of Educational Psychology*, 82, 306-314.