

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
	<i>Christoph Negri</i>	
2	Grundlagen, Kompetenzen und Rollen	7
	<i>Christoph Negri, Birgitta Braun, Birgit Werkmann-Karcher und Barbara Moser</i>	
2.1	Grundlagen der Bildung und Didaktik – das Verständnis von Bildung am IAP	8
2.1.1	Begriff	8
2.1.2	Kurzer Ausflug in die Geschichte	10
2.1.3	Didaktische Modelle	10
2.1.4	Didaktische Prinzipien der Erwachsenenbildung	16
2.1.5	Das didaktische Modell des IAP	19
2.1.6	Bildung	21
2.1.7	Lern- und Lehrverständnis in der Erwachsenenbildung	22
2.1.8	Lernkultur: ein konkretes Beispiel	24
2.2	Organisationsverständnis, Rollen in Organisationen und die Rolle der Bildungsfachleute in Organisationen	26
2.2.1	Menschenbilder	27
2.2.2	Organisationsverständnis	29
2.2.3	Rollen in Organisationen	38
2.2.4	Rollen- und Aufgabenvielfalt betrieblicher Bildungsfachleute	43
2.3	Kompetenzen von Bildungsfachleuten	49
2.3.1	Zum Kompetenzbegriff	50
2.3.2	Kompetenzen von Bildungsmanagern am Beispiel des situativen tätigkeitsbezogenen Anforderungsprofils (STAP)	53
2.3.3	Aufgaben und Kompetenzen von Bildungsfachleuten im Jahr 2015	55
2.4	Das Verständnis von Bildungsmanagement am IAP	61
2.4.1	Entwicklung eines Bildungsmanagement-Modells	63
	Literatur	66
3	Lernpsychologie	69
	<i>Theo Hülshoff, Christoph Negri, Gerald Hüther, Klaus-Dieter Dohne, Christoph Hoffmann und Mirjam Kalt</i>	
3.1	Über den Zusammenhang von Lernen, Persönlichkeitsentwicklung und Führungskultur im betriebs- und führungspädagogischen Kontext	70
3.1.1	Das Handlungskompetenzmodell: Ein grundlegendes betriebspädagogisches Konstrukt	73
3.1.2	Die Entwicklung von Führungspersönlichkeiten im Spannungsfeld zwischen Individuum und Gemeinschaft	77
3.2	Lernen Erwachsener	80
3.2.1	Lernen	80
3.2.2	Wie lernen Erwachsene?	81
3.2.3	Erwachsenengerechte Lernsettings	83

3.2.4	Was macht gute Lernsettings für Erwachsene aus?	84
3.2.5	Quintessenz der Lernpsychologie für die Erwachsenenbildung	86
3.2.6	Was zeichnet gute Lehrende aus?	87
3.3	Voraussetzung für gelingende Lernprozesse aus neurobiologischer Sicht	88
3.3.1	Lernen als Erkenntnis gewinnender Prozess	88
3.3.2	Möglichkeiten der Verankerung von Lernerfahrungen	89
3.3.3	Neurobiologische Grundlagen von Lernerfahrungen	90
3.3.4	Metakompetenzen, Einstellungen und Haltungen	92
3.4	Unterschiedlichkeiten beim Lernen	98
3.4.1	Unterschiedliche Lernstile	98
3.4.2	Unterschiede in Bezug auf Geschlecht und Herkunft	106
	Literatur	112
4	Entwicklung der Personalentwicklung in Organisationen: Rück- und Ausblick	115
	<i>Peter Würmli</i>	
4.1	Entwicklungsphasen der Personalentwicklung	116
4.1.1	Einführung	116
4.1.2	Charakterisierung von Phasen	116
4.2	Entwicklung der PE-Aufgaben und -Angebote	117
4.2.1	Pionier- und Wachstumsphase	117
4.2.2	Reifephase	120
4.2.3	Wende	120
4.3	Funktionen der PE	121
4.3.1	Aufgabe, Leistung und Wirkung	121
4.3.2	Entwicklung von grundsätzlichen Funktionen für die Organisation	122
4.3.3	Die richtigen Leute haben	123
4.3.4	Öl oder Sand im Getriebe	124
4.4	Organisationale Aspekte der Entwicklung einer PE	126
4.4.1	Die richtigen Leute	126
4.4.2	Die relevanten Umwelten	127
4.4.3	Interne Aufbau- und Prozessstrukturen	128
	Literatur	129
5	Curriculare Planungsphasen von Lehr-/Lernprozessen in der Aus- und Weiterbildung	131
	<i>Birgitta Braun</i>	
5.1	Das IAP-Planungsmodell	133
5.1.1	Bedingungsfelder	134
5.1.2	Bedarfsanalyse	138
5.1.3	Didaktische Entscheidungen	143
5.1.4	Wirkungsanalyse	153
	Literatur	156

6	Gestaltung von Bildungsveranstaltungen:	
	Aktuelle Methoden und Trends	157
	<i>Bärbel Schwalbe, Gérard Wicht, Theo Hülshoff, Christoph Hoffmann</i>	
	<i>und Christoph Negri</i>	
6.1	Überblick zu aktiven Methoden und Methoden für komplexe Situationen	159
6.1.1	Grundsätzliche Überlegungen	159
6.1.2	Aktive Methoden	161
6.1.3	Komplexe Situationen	163
6.1.4	Beispiele für aktive Lehr- und Lernmethoden	165
6.2	E-Learning und Neue Medien in der betrieblichen Aus- und Weiterbildung	170
6.2.1	Eine Standortbestimmung oder ein kurzer Rückblick in die Gegenwart	170
6.2.2	Didaktische Begründungen von E-Learning	173
6.2.3	Blended Learning: 2 Beispiele	178
6.2.4	E-Learning in Unternehmen	183
6.3	Wissensmanagement konkret: Arbeitsplatznahes Lernen am Beispiel	
	Didaktischer Datenbanken	188
6.3.1	Was ist eine Didaktische Datenbank?	188
6.3.2	Die Lernkultur von Didaktischen Datenbanken	190
6.3.3	Bedeutung der Kompetenzfragen	191
6.3.4	Die Ankerplatztheorie und Netzbild-Methode	192
6.4	Großgruppenveranstaltungen	195
6.4.1	Grundlagen der Großgruppenmethoden	195
6.4.2	Grundlegende Prinzipien der Großgruppenarbeit	196
6.4.3	Großgruppenmethoden	199
6.5	Erlebnisorientiertes Lernen und Outdoor-Training	205
6.5.1	Entwicklung: von der Reformpädagogik bis heute	206
6.5.2	Begriffe und Abgrenzung	209
6.5.3	Modelle der Erlebnispädagogik als Grundlage der Konzeption	211
6.5.4	Prinzipien von Outdoor-Trainings	213
6.5.5	Kurze Übersicht zu verschiedenen Aktivitäten	217
6.5.6	Ein Beispiel aus der betrieblichen Bildung	217
6.5.7	Was es speziell zu beachten gilt	220
6.5.8	Wirksamkeit	221
	Literatur	224
7	Lernprozesse von Gruppen begleiten	225
	<i>Mirjam Kalt</i>	
7.1	Gruppen in der Bildungsarbeit	226
7.2	Gruppen am Anfang	228
7.2.1	Gruppenbildung	228
7.2.2	Anfangssituationen in Gruppen	230
7.3	Gruppen und ihre Dynamik	232
7.3.1	Ursprünge und Definition der Gruppendynamik	232
7.3.2	Die Sach- und Beziehungsebene in Gruppen	233
7.3.3	Die Dimensionen der soziodynamischen Ebene	235
7.3.4	Gruppenphasen	236

7.4	Rollen- und Normenbildung in Gruppen	239
7.4.1	Die Rollendifferenzierung in Gruppen	239
7.4.2	Die Normenbildung	241
7.5	Widerstände in Gruppen	242
7.5.1	Konstruktiver Umgang mit Widerständen	242
7.5.2	Intervenieren in Gruppen	245
7.6	Gruppen am Schluss	247
	Literatur	249
8	Bildungsmanagementprozesse	251
	<i>Siegfried Ottmayer, Hansjörg Künzli, Andreas Käter und Beat Häfliger</i>	
8.1	Strategisches Bildungsmanagement	252
8.1.1	Theoretische Modelle	252
8.1.2	Unternehmensstrategie und Bildungsstrategie am Beispiel der Daimler AG	254
8.1.3	Strategieentwicklung	255
8.1.4	Personalentwicklung	258
8.1.5	Positionierung eines strategischen Managements	261
8.2	Evaluation von Lernprozessen – Wirksamkeit, Wirtschaftlichkeit und Nachhaltigkeit	264
8.2.1	Ein Springseil springt nicht!	265
8.2.2	Begriffe	265
8.2.3	Rahmenmodell zur Evaluation betrieblicher Lernprozesse	266
8.2.4	Evaluationsmodelle –Transfererfolg und Return on Investment	269
8.2.5	Evaluationsprinzipien	276
8.3	Bildungsmarketing in Netzwerken	279
8.3.1	Bildungsdienstleistungen und Marketing – ein Gegensatz?	280
8.3.2	Anspruchsgruppen und Kunden	285
8.3.3	Der Marketing-Mix: Die 7 P	291
8.3.4	Marketing für Bildungsnetzwerke	294
8.4	Qualitätsmanagement in Organisationen	297
8.4.1	Qualität als Querschnittsaufgabe	297
8.4.2	Prozessorientiertes Qualitätsmanagement	301
	Literatur	312
9	Beraten und Lernen	315
	<i>Eric Lippmann und Christoph Negri</i>	
9.1	Grundlagen der Kommunikation für die Moderation und Beratung	316
9.1.1	Grundlegende Aspekte der menschlichen Kommunikation	316
9.1.2	Axiome menschlicher Kommunikation	317
9.1.3	Die 4 Seiten einer Nachricht	317
9.1.4	Nonverbale Kommunikation	318
9.1.5	Kommunikative Kompetenz für Moderation und Beratung	320
9.2	Moderation und Visualisierung	326
9.2.1	Die Moderationsmethode	327
9.2.2	Die Moderatorin/der Moderator	328
9.2.3	Durchführen einer Moderation	333
9.2.4	Basistechniken	335
9.2.5	Einige ausgewählte Moderationsmethoden	336

9.3	Beratung in der Rolle als Bildungsfachperson	338
9.3.1	Was ist Beratung?	339
9.3.2	Professionelle Beratung	340
9.3.3	Experten-, Prozess- und Komplementärberatung	340
9.3.4	Formen von Beratung in der Bildung	341
9.3.5	Typische Phasen einer Beratung	346
	Literatur	347
10	Management-Development	349
	<i>Claus D. Eck, Jana Leidenfrost, Andrea Küttner und Klaus Götz</i>	
10.1	Management-Entwicklung (ME) als strategischer Prozess	350
10.1.1	Worum es geht	351
10.1.2	Management – Leadership – oder Steuerung?	352
10.1.3	Nicht die Absicht – die Wirkungen zählen	356
10.1.4	Strategische Bedeutung und Prozess	358
10.1.5	Strategische Management-Entwicklung und Strategien der ME	359
10.1.6	Kompetenzen – Metakompetenzen – Capability – Ethos	362
10.1.7	Wie also funktioniert der strategische Prozess ME?	367
10.2	Führungskräfte-Entwicklung	371
10.2.1	Einleitende Worte – There must be another way	372
10.2.2	Perspektive 1: »Orientierung« – Potenzialentwicklung und Potenzialentfaltung	374
10.2.3	Perspektive 2: »Umsetzung mit dem Kunden« – Kunsthandwerk Führung	380
10.2.4	Perspektive 3: »Lernformate und innere Haltung« – Ob Kinder lernen, was wir ihnen beibringen wollen, ist fraglich, unser Benehmen dabei lernen sie allemal	392
10.2.5	Perspektive 4: »Erfolgsfaktoren« – auf einen Blick: quadratisch, praktisch, gut	396
10.3	Performance Management	398
10.3.1	Einleitung	399
10.3.2	Performance messen	400
10.3.3	Performance managen	402
10.3.4	»Die Balanced Scorecard« als ein »Tool« des Performance Managements	403
10.3.5	Der »Intellectual-Capital-Ansatz« als ein »Tool« des Performance Managements	405
10.3.6	Implikationen für das Human Resource Management	406
	Literatur	409
11	Wandel in Organisationen – Grundlagen und Prinzipien des Change Managements aus systemischer Perspektive	413
	<i>Volker Kiel</i>	
11.1	Phänomene des Wandels – Wechselwirkungen zwischen Umwelt und Organisation	414
11.2	Wandel in Organisationen aus systemischer Perspektive	416
11.2.1	Systemrelevante Elemente einer Organisation – Strategie, Struktur und Kultur	416
11.3	Möglichkeiten und Grenzen von Veränderungen in Organisationen aus systemischer Perspektive	418
11.3.1	Die Theorie autopoietischer Systeme	419
11.3.2	Die Prinzipien der Selbstorganisation sozialer Systeme	419

11.4	Gestaltung und Steuerung von Veränderungen in Organisationen	422
11.4.1	Formen der Veränderungen – radikaler und evolutionärer Wandel	423
11.4.2	Strategien der Veränderungen – Einsicht, Zwang oder Partizipation	424
11.4.3	Ebenen der Veränderungen – sachlogische und psychosoziale Aspekte	426
11.5	Beratung bei Veränderungsprozessen in Organisationen	429
11.5.1	Beratungsauftrag im Veränderungsprozess	429
11.5.2	Prinzipien für die Beratung bei Veränderungsprozessen	431
	Literatur	439
12	Gesellschaftliche Aspekte und Einflüsse auf das Lernen	441
	<i>Bärbel Schwalbe</i>	
12.1	Entwicklung der Arbeitsgesellschaft und Bildungspolitik in der Schweiz und in Deutschland	443
12.1.1	Allgemeine Entwicklungstendenzen	443
12.1.2	Entwicklung der Arbeitsgesellschaft und Bildungspolitik in der Schweiz	445
12.1.3	Entwicklung der Arbeitsgesellschaft und Bildungspolitik in Deutschland	448
12.1.4	Einflüsse auf das Lernen	450
12.2	Gesellschaftlicher Wandel und Wertewandel in Europa	450
	Literatur	453
	Stichwortverzeichnis	455