

Christoph Negri (Hrsg.)

Angewandte Psychologie für die Personalentwicklung

Konzepte und Methoden für Bildungsmanagement,
betriebliche Aus- und Weiterbildung

Mit 62 Abbildungen und 26 Tabellen

 Springer

HOCHSCHULE
• LIECHTENSTEIN
Bibliothek

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
	<i>Christoph Negri</i>	
2	Grundlagen, Kompetenzen und Rollen	7
	<i>Christoph Negri, Birgitta Braun, Birgit Werkmann-Karcher</i> <i>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,</i> <i>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**

Peter Würmli

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**

Birgitta Braun

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

"t

6	Gestaltung von Bildungsveranstaltungen:	
	Aktuelle Methoden und Trends	157
	<i>Bärbel Schwalbe, Gerard Wicht, Theo Hülshoff, Christoph Hoffmann 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> ^x	
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 Kater 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 Leiden frost, 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«-Kunsth Handwerk 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