

# Inhaltsverzeichnis

---

<b>Problemanalyse und Zielsetzung dieses Buches</b> . . . . .	11
<b>1. Die strategische Bedeutung der Weiterbildung</b> . . . . .	23
1.1 Tendenzen in der Unternehmensführung der 90er Jahre und ihre Auswirkung auf die Weiterbildung . . . . .	23
1.1.1 Zunehmende Verstärkung der Markt- und Kundenorientierung . . . . .	23
1.1.2 Kürzer werdende Produktlebenszyklen . . . . .	25
1.1.3 Dramatische Verkürzung der Halbwertzeiten . . . . .	30
1.1.4 Rascher technologischer Wandel . . . . .	33
1.1.5 Größte Herausforderungen an kreatives, innovatives und vernetztes Denken . . . . .	35
1.2 Die Erfolgsfaktoren und ihre Auswirkungen auf die Weiterbildung . . . . .	45
1.2.1 Das System der unternehmerischen Erfolgsfaktoren . . . . .	45
1.2.1.1 Die 6 generellen Erfolgsfaktoren . . . . .	45
1.2.1.2 Geschäftsgrundsätze, Strategie und Zielsysteme . . . . .	53
1.2.1.3 Strategieorientierte Organisation . . . . .	71
1.2.1.4 Marktnahes Informations- und Kommunikationssystem . . . . .	80
1.2.1.5 Verstärkte Nutzung des Mitarbeiterpotentials . . . . .	91
1.2.1.6 Effizientes Führungssystem . . . . .	101
1.2.1.7 Praktizierte Kundennähe . . . . .	110
1.2.2 Die Branchen-Erfolgsfaktoren und ihre Auswirkungen auf die Weiterbildung . . . . .	116
1.2.3 Die spezifischen Erfolgsfaktoren und ihre Auswirkungen auf die Weiterbildung . . . . .	124
1.2.4 Das System der persönlichen Erfolgsfaktoren . . . . .	130

1.3	Die neuen Dimensionen der Weiterbildung . . . . .	139
1.3.1	Die 3 Kategorien der Weiterbildung . . . . .	139
1.3.2	Entscheidungshilfen zur Bestimmung des Standortes der Weiterbildung . . . . .	153
1.3.2.1	Wesentliche Weiterbildungskriterien im Phasen- konzept . . . . .	153
1.3.2.2	Fragen zur Einordnung der Weiterbildung als strate- gische Erfolgsposition . . . . .	158
1.4	Forderungen an die Weiterbildung der 90er Jahre . . .	161
1.4.1	Weiterbildung ist Chefsache . . . . .	161
1.4.2	Weiterbildung ist eine Muß-Investition . . . . .	161
1.4.3	Weiterbildung setzt eine Integration aller voraus . . .	162
1.4.4	Weiterbildung bedeutet mehr und mehr die Lösung von Problemen und die Umsetzung des Gelernten . . .	163
1.4.5	Weiterbildung ist nicht mehr an einer spezifischen Finalisierung orientiert . . . . .	164
1.4.6	Alle Weiterbildungsaktivitäten erfahren einen Wandel von der introvertierten zur extrovertierten Betrachtungsweise . . . . .	165
1.4.7	Weiterbildung ist zu sehen vor dem Hintergrund des neuen Rollenbildes der Mitarbeiter . . . . .	166
1.4.8	Weiterbildung ist zu sehen vor dem Hintergrund des neuen Rollenbildes der Führungskräfte . . . . .	168
<b>2.</b>	<b>Lösungsvorschläge zur Realisierung der strategischen Wettbewerbsvorteile durch Weiterbildung . . . . .</b>	<b>171</b>
2.1	Organisatorische Voraussetzungen zur Realisierung von Wettbewerbsvorteilen . . . . .	171
2.2	Voraussetzungen im Firmengeist . . . . .	178
2.2.1	Spielräume für Eigeninitiative . . . . .	180
2.2.2	Schaffen eines positiven Weiterbildungsklimas . . . . .	181
2.2.3	Nutzen des geistigen Potentials . . . . .	183
2.2.4	Schaffen des richtigen persönlichen Umfeldes . . . . .	185
2.2.5	Bemühen um die richtigen Mitarbeiter . . . . .	188

2.3	Voraussetzungen bei den Vorgesetzten . . . . .	192
2.3.1	Motivieren Sie Ihre Mitarbeiter durch das Schaffen von Anreizen . . . . .	192
2.3.2	Verlassen Sie sich beim Kennenlernen Ihrer Mitmenschen nicht nur auf den ersten Eindruck . . . . .	195
2.3.3	Beachten Sie, daß zwischenmenschliche Kommunikation eine vierdimensionale Angelegenheit ist . . . . .	198
2.3.4	Nutzen Sie beim Umgang mit Ihren Mitarbeitern die psychologischen Erkenntnisse . . . . .	203
2.3.5	Geben Sie Ihren Mitmenschen die Aufmerksamkeit, welche Sie von diesen selbst erwarten . . . . .	205
2.3.6	Geben Sie Ihren Mitarbeitern ausreichendes Feedback . . . . .	208
2.3.7	Achten Sie bei Verhandlungen auf beiderseitigen Nutzen . . . . .	209
2.3.8	Nehmen Sie die Hinweise anderer zu Ihrem eigenen Verhalten positiv auf . . . . .	211
2.4	Voraussetzungen bei den Mitarbeitern . . . . .	213
2.4.1	Sorgen Sie für eine positive Selbstmotivation . . . . .	214
2.4.2	Nutzen Sie Ihre Fähigkeiten . . . . .	217
2.4.3	Handeln Sie – machen Sie es sofort . . . . .	219
2.4.4	Seien Sie umfeldorientiert . . . . .	221
2.4.5	Lernen Sie aus Fehlern . . . . .	223
2.4.6	Denken Sie bei der Wissensaufnahme verstärkt an die Umsetzung . . . . .	225
2.4.7	Treten Sie für eine mitarbeiterorientierte, kollegiale Zusammenarbeit ein . . . . .	226
2.5	Wirtschaftliche Voraussetzungen . . . . .	229
2.5.1	Weiterbildung: Überflüssige Ausgaben oder notwendige Investition? . . . . .	229
2.5.2	Priorisierung der Weiterbildungsinvestitionen mit Hilfe des Portfolio-Ansatzes . . . . .	233
2.5.3	Muß-Investitionen nach Nagel . . . . .	240
2.5.4	Die Wertvergleichsmethode und die Methode der Nutzenanalyse . . . . .	244
2.5.5	Addition der Weiterbildungs-Nutzenpotentiale: Persönlicher, Abteilungs-, Bereichs- und Unternehmens-Nutzen . . . . .	264

<b>3.</b>	<b>Weiterbildung und persönlicher und unternehmerischer Erfolg</b> . . . . .	<b>269</b>
3.1	Rationelles Lernen – eine wesentliche Voraussetzung für erfolgreiche Weiterbildung . . . . .	269
3.1.1	Thesen zum Rationellen Lernen . . . . .	270
3.1.2	Zu den Methoden in der Erwachsenenbildung . . . . .	274
3.1.3	Ausgewählte Lehrmethoden in der Erwachsenenbildung . . . . .	278
3.1.3.1	Superlearning . . . . .	278
3.1.3.2	Planspieltechnik in der Weiterbildung . . . . .	288
3.1.3.3	Neue Medien . . . . .	293
3.2	Weiterbildung und persönlicher Erfolg . . . . .	296
3.2.1	Vorschläge zu einzelnen Aktivitäten . . . . .	297
3.2.1.1	Führen Sie erfolgreich Gespräche und Verhandlungen . . . . .	297
3.2.1.2	Machen Sie Planungssitzungen effizient . . . . .	299
3.2.1.3	Halten Sie erfolgreiche Vorträge . . . . .	301
3.2.1.4	Achten Sie auf effiziente Konferenzen und Besprechungen . . . . .	303
3.2.1.5	Versuchen Sie, in verbaler und nonverbaler Kommunikation stimmig zu sein . . . . .	305
3.2.2	Analyse der persönlichen Situation – dargestellt am Beispiel des PC-Programms „Persönliche Erfolgsanalyse“ . . . . .	307
3.2.2.1	Modul 1: Situationsanalyse . . . . .	307
3.2.2.2	Modul 2: Ausprägung der generellen Erfolgsfaktoren . . . . .	311
3.2.2.3	Modul 3: Ausprägung der wichtigsten spezifischen Erfolgsfaktoren . . . . .	316
3.2.2.4	Modul 4: Rollenbild . . . . .	321
3.3	Weiterbildung und unternehmerischer Erfolg . . . . .	325
3.3.1	Anforderungen an die Beteiligten im Weiterbildungsprozeß . . . . .	325
3.3.1.1	Das Zusammenwirken aller Beteiligten . . . . .	325
3.3.1.2	Anforderungen an den Referenten . . . . .	330
3.3.1.3	Anforderungen an die Vorgesetzten . . . . .	335

3.3.1.4	Anforderungen an die Teilnehmer . . . . .	336
3.3.1.5	Anforderungen an die Weiterbildungsverantwortlichen . . . . .	342
3.3.2	Analyse der unternehmerischen Situation – dargestellt am Beispiel des PC-Programms „Strategische Unternehmensberatung“ . . . . .	344
3.3.2.1	Modul 1: Bilanzanalyse . . . . .	345
3.3.2.2	Modul 2: Analyse der generellen Erfolgsfaktoren . . . . .	346
3.3.2.3	Modul 3: Analyse der spezifischen Erfolgsfaktoren . . . . .	349
3.3.2.4	Modul 4: Analyse der Kundenerwartungen . . . . .	350
3.3.2.5	Die Ziele des Programms und die Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs . . . . .	351
	<b>Literaturverzeichnis . . . . .</b>	<b>357</b>
	<b>Abbildungsverzeichnis . . . . .</b>	<b>363</b>
	<b>Stichwortverzeichnis . . . . .</b>	<b>367</b>