



Inhaltsverzeichnis

1 Der MAO-Trainer als spezieller Erwachsenenbildner für Führungskräfte – Einführung und Überblick	5
2 Konzeptionelles Hintergrundwissen für MAO-Trainer	7
2.1 Humanisierung des Lernens im Beruf	7
2.2 Lernpsychologische Aspekte in der Durchführung von Management-Kursen	16
2.3 Lerntheoretische „Schulen“ in der Management-Andragogik	26
2.4 36 allgemeingültige Lernprinzipien der Erwachsenenbildung und ihre Konsequenzen für die Planung und Durchführung von Weiterbildungsveranstaltungen	31
2.5 Entwicklungsstufen der Management-Bildung – Von der lehrorientierten zur wertschöpfungs-/strategieorientierten Entwicklungsstufe	37
3 Design-Ebene Programm – Grundsätzliche curriculare Aspekte	45
3.1 Was erfolgreiche von weniger erfolgreichen Führungskräften auszeichnet – Lernziel-Kategorien in Führungstrainings	45
3.2 Raum und Zeit als Design-Parameter – Ein Analyse- und Entscheidungs-raster für die FKE-Programmplanung	50
3.3 Design und Design-Architekturen als FKE-Begriffe – Einige Raster für Trainer und PE-ler	55
3.4 Bestandsstücke der Problemorientierung in der mehrstufigen Programmplanung – Von t_1 bis t_7	60
3.5 „Welchen Schwierigkeiten begegne ich, wenn ich im Unternehmen Problemklärungsseminare (PKS) durchführe?“	68
3.6 Der problemorientierte Trainer	73
3.7 Sequenzierung von Lehrinhalten in der management-andragogischen Programmplanung	75



4 Design-Ebene Programm – Anregungen zur curricularen Praxis	
4.1 Wie lernt man Führen? _____	89
4.2 Führen mit Zielen: Einige Überlegungen für erfahrungsorientierte MAO-Trainer _____	97
4.3 Einige Fragen an Verkaufstrainer und die, die solche Trainings für ihr Unternehmen auswählen _____	100
4.4 Bedeutung und Praxisstand der einzelnen Stränge im multiplen Lernstrang-Konzept der Förderungsarbeit _____	102
4.5 Design-Konzepte für internationale Trainings _____	105
4.6 Management der Veränderung – Entwurf eines Seminarkonzepts _____	108
4.7 <i>“Learning from Action“</i> – Eine Methode aus dem Militär _____	114
4.8 Eine vernachlässigte Maßnahme für transfererfolgreiche Seminare: Teilnehmerverhaltens-Trainings _____	118
5 Design-Ebene Unterrichtseinheit – Interventionen und Session-Gestaltung _____	124
5.1 Strukturierte Trainer-Interventionen zur Lern- und Aktionsplanung in Managementkursen _____	124
5.2 Einsatz der Lernpartnerschaft in der Management-Bildung _____	137
5.3 Wenn Sie als Trainer Ihren Teilnehmern das Lerntransfer-Konzept lernpsychologisch erklären wollen _____	144
5.4 Umgang mit kognitiven Landkarten _____	148
5.5 Eine Joker-Session für den unvorhergesehenen Trainereinsatz _____	150
6 Besondere Aspekte von Leadership-Trainings und Leadership Development-Programmen _____	155
6.1 Didaktische Modelle der Leadership-Entwicklung _____	155
6.2 Was gehört inhaltlich in Leadership-Programme? _____	161
6.3 Leadership – Ein praxisnaher Ansatz _____	163



6.4 Leadership Development – Worum es ganz konkret geht _____	166
6.5 <i>Learning Leader</i> – Ein kognitives Raster eines Entwicklungsprogramms für Führungskräfte in Unternehmen im Wandel _____	168
6.6 Das „ <i>leadership as teaching</i> “-Konzept _____	176
6.7 Leadership-Empfehlungen von Dreisterne-Köchen als inhaltliches Benchmarking für Leadership-Trainings _____	179
6.8 Leadership-Programme – Entwicklung einer „Marke“ statt „ <i>me-too</i> “-Trainings _____	182
7 Evaluierung und Erfolgskontrolle für MAO-Trainer _____	188
7.1 Terminologische Entwirrung der Evaluierungsproblematik _____	188
7.2 Was führt im einzelnen dazu, daß sich etwas verändert? – Programmevaluierung durch Explizierung der Programmphilosophie _____	196
7.3 Lernerfolg ist ein mehrdimensionaler Begriff mit Konsequenzen _____	198
7.4 Entwicklung und Einsatz von maßgeschneiderten Evaluierungsinstrumenten _____	200
7.5 Konsequenzen des Erfahrungslernens für die Lernerfolgsevaluierung _____	204
7.6 Eine andere Form der Seminauswertung _____	206
7.7 Erfahrungen mit der Fallmethode als Evaluierungsinstrument _____	211
7.8 Alternative Evaluierungsmethoden _____	214
8 Qualifizierung des MAO-Trainers _____	216
8.1 Aufgaben des Interaktionstrainers in der Management-Bildung _____	216
8.2 Trainerqualifizierung – 20 Incidents für Trainer-Novizen und auch für solche, die sich nicht mehr dazu zählen _____	224
8.3 Trainerqualifizierung – Umgang mit den skizzierten Incidents _____	228
8.4 Einschätzung von Trainingsstilen als Grundlage eines individualisierten Trainerentwicklungsprogramms _____	231
8.5 Führungsprobleme lösen lernen – Ein Workshop-Design in Kombination mit innerbetrieblicher Trainerqualifizierung _____	237



8.6 Einsatz von nebenamtlich tätigen Trainern im Außendienst eines Finanzdienstleistungsunternehmens: Ein Praxisfall _____	239
8.7 Train-the-Trainer auf dem Prüfstand – Einige Überlegungen zur Qualifizierung firmeninterner Trainer _____	243
9 Einige ergänzende Aspekte des Teilnehmerlernens für MAO-Trainer ____	252
9.1. „On-the-job-Lernen“ – Über die Arbeit als imitationsgeschütztem Erfolgsfaktor des lernenden Unternehmens _____	252
9.2 Action Learning und andere Methoden des handelnden Lernens in der Führungskräfte-Entwicklung _____	256
9.3 Eine neue Agenda für Lernen in Organisationen _____	259
Bestell-Coupon für MAO-Veröffentlichungen _____	263